

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Armanda Eulália Lopes Lemos

**A Comunicação Interna e a Saúde Laboral:
estratégias e práticas das organizações**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Armanda Eulália Lopes Lemos

A Comunicação Interna e a Saúde Laboral: estratégias e práticas das organizações

Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor José Manuel Sá Cunha Machado
e da
Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

Abril de 2016

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

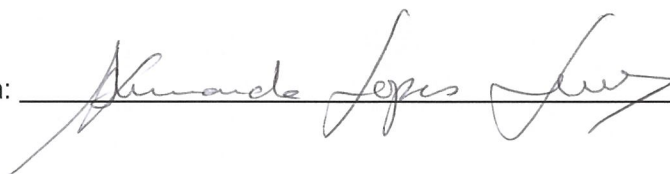
Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmo que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 29 de abril de 2016

Nome completo: Armanda Eulália Lopes Lemos

Assinatura: _____



Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professora Teresa Ruão e Professor José Machado, pelas recomendações pertinentes, pelo incentivo e pelo apoio recebido no decurso desta investigação;

A todos os profissionais da ITV, Dr.^a Elsa Faria, Dr.^a Sílvia Tarrio, Eng.^o José Morgado, Dr. Augusto Lima, pela disponibilidade e pela partilha de conhecimentos;

Às empresas do setor têxtil e do vestuário, aos seus administradores e colaboradores, pela cooperação demonstrada e pela partilha de informação;

Aos meus colegas de doutoramento, sobretudo à Diana Pinto, à Ana Melro e ao Rui Sofia, pela amizade criada e pelo apoio determinante neste percurso académico;

À Professora e amiga Maria Engrácia Leandro pelo carinho e pelas palavras certas no momento certo;

À minha família, pela força, coragem e incentivo, sobretudo nos momentos mais ausentes, e ao Miguel pelo apoio incondicional. Pa Elton, ka tem palavras pa tudu qui Nrecebi di bo, pamodi bu terra é gossi Nha terra també, terra di Nha korason.

Simplesmente, obrigada!

*A imaginação dispõe de tudo;
faz a beleza, a justiça e a felicidade, que é tudo no mundo.*

Blaise Pascal, 1961, Pensamentos.

Resumo

Nas últimas décadas, as abordagens interpretativas e críticas à comunicação nas organizações, preconizadas por Linda Putnam e Michael Pacanowski (1983), Dennis Mumby (1988), Harold Goodall (1989), Michael Pacanowski e Nick O'Donnell-Trujillo (1990), Stanley Deetz (1992), apontavam para perspectivas centradas no significado, especialmente as que se preocupavam com o papel constitutivo da comunicação na formação da realidade organizacional e as que procuravam estudar como é que a comunicação serve interesses de alguns grupos organizacionais mais do que outros. Perante este posicionamento teórico, compreender a dinâmica da Comunicação Interna nas organizações impôs-se como um fator determinante, não só pelo sentido de análise da comunicação em si mesma, perante a ordem organizacional instituída, mas também pelos aspetos mais práticos de disseminação de informação.

Há ideias que apontam para a necessidade de formar e investir em Comunicação Interna nas organizações, na comunicação em saúde no trabalho e na sensibilização dos trabalhadores para que procurem os meios necessários no sentido de expor o que acontece no seu local de trabalho. Embora a informação se encontre disponível para todos, a possibilidade de aceder à informação, dentro da organização, não é igual para todos.

O objetivo central deste trabalho é o de construir um modelo de base teórica para compreender o modo como as empresas desenvolvem a área da Comunicação Interna e perceber se o tema da Saúde Laboral faz parte das suas estratégias de comunicação. A este propósito, de acordo com várias investigações desenvolvidas, a informação, a sensibilização e a formação influenciam, positivamente, a utilização de instrumentos de proteção individual e a saúde no local de trabalho (Areosa, 2003, 2007; Salazar et al., 2001; Carapinheiro, 1998; Arezes, 2002; Cossette, 2003; Roy, 2003; Herrick, 2000; Graça, 2004; Salavessa & Uva, 2007).

Através desta investigação queremos perceber como a Comunicação Interna é integrada e assumida pelos indivíduos nas organizações e se a temática da Saúde Laboral tem importância e é estratégica para a empresa. Ao nível empírico, optamos por estudar um setor de atividade com forte representatividade na região do Ave, com a classificação de atividade económica de 13 e 14, a saber: fabricação de têxteis e indústria do vestuário, respetivamente.

Os resultados apontam para importância da Comunicação Organizacional e mostram que a Comunicação Interna deve ser aberta, participativa e direta, baseada numa estratégia; e a comunicação em Saúde Laboral reflete-se nas práticas profissionais e resulta da importância dada pelas empresas à área da saúde no trabalho.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Saúde Laboral, Organizações

Abstract

Over the last decades, the interpretative and critical approaches to communication in organizations, proposed by Linda Putnam and Michael Pacanowski (1983), Dennis Mumby (1988), Harold Goodall (1989), Michael Pacanowski and Nick O'Donnell-Trujillo (1990), Stanley Deetz (1992), pointed to perspectives centered on the meaning, especially those that focused on the constitutive role of communication in the conception of the organization reality and those that sought to study how communication can support the interests of some groups more than others. On the grounds of this theoretical positioning, understanding the dynamics of Internal Communication in organizations has become an essential factor, not only for the analysis of communication on itself, within the established organizational order, but also for the more practical aspects of information dissemination.

Some ideas suggest the need to instruct and invest in Internal Communication in organizations, in health communication at work, and in the awareness of the employees to promote the search for the necessary means to expose what happens in their work environment. Although the information is available for everybody, the possibility to access information within the organization is not the same for everybody.

The central aim of this work is to create a theoretically-based model to understand how companies developed the area of Internal Communication and understand whether the topic of Health at workplace is part of their communication strategies. In this subject, and in accordance with several studies, the information, the awareness and the level of education positively influence the use of individual protection instruments and the Health at workplace (Areosa, 2003, 2007; Salazar et al., 2001; Carapineiro, 1998; Arezes, 2002; Cossette, 2003; Roy, 2003; Herrick, 2000; Graça, 2004; Salavessa & Uva, 2007).

Through this research we want to understand how Internal communication is integrated and perceived by the individuals in organizations and whether the topic of Health at Workplace is important and is a strategy of the company. Empirically, we decided to study a sector with a large representativity in the region of Ave, with a classification of 13 and 14 of economical activity, namely: production of textiles and clothing industry, respectively.

Results suggest the importance of Organizational Communication and demonstrate that the Internal Communication should be open, participatory and direct, based on a strategy; and communication in Health at Workplace is reflected in professional practices and results from the importance attributed by companies to health at work.

Key words: Organizational Communication, Internal Communication, Health at workplace, Organizations

Índice

Introdução	1
<i>A Comunicação Organizacional e a Saúde Laboral: Uma proposta de análise</i>	1
PARTE I	17
<i>A Comunicação Interna nas Organizações e a relação com a Saúde Laboral</i>	17
CAPÍTULO 1	19
<i>Da Teoria das Organizações à concetualização da Comunicação Organizacional</i>	19
1. O conceito de Organização: percursos e teorias	21
1.1. As principais Teorias Organizacionais	22
2. O conceito de Comunicação Organizacional	51
2.1. Fundamentos teóricos no estudo da Comunicação Organizacional	53
2.2. Diferentes quadros de investigação	56
2.2.1. A fase do Positivismo	56
2.2.2. O modelo Interpretativo	58
2.2.3. Os modelos Contemporâneos	59
2.3. Outras propostas de investigação	60
2.4. Visões da atualidade	69
CAPÍTULO 2	73
<i>A centralidade da Comunicação Interna no contexto das Organizações</i>	73
1. A Comunicação Interna nas Organizações: desafios e oportunidades	75
1.1. O surgimento da Comunicação Interna: contextualização histórica	76
1.2. A Comunicação Interna	81
1.2.1. Tipos de Comunicação Interna	85
1.2.2. A comunicação descendente, ascendente e horizontal	86
1.3. A comunicação formal	93
1.4. A comunicação informal	96
2. Comunicação nas Organizações: estratégias e processos	99
2.1. A comunicação e o papel das lideranças	103
2.2. A Informação: visões concetuais	105
3. Outros contributos no estudo da Comunicação Interna	110
CAPÍTULO 3	117
<i>A Cultura Organizacional e a comunicação</i>	117
1. Entre as Organizações e a Cultura Organizacional: pressupostos e evidências	119
2. O conceito de Cultura Organizacional	120
2.1. Contributos concetuais	121

3. <i>A organização e a cultura comunicacional</i>	125
3.1. <i>Práticas comunicacionais</i>	130
3.2. <i>A comunicação, cultura e as questões do trabalho</i>	133
CAPÍTULO 4	139
<i>A Comunicação Interna e a abordagem à Saúde Laboral nas Organizações: realidades e desafios</i>	139
1. <i>A comunicação e a Saúde Laboral: que relação</i>	141
1.1. <i>Amplitude semântica do conceito de saúde</i>	142
1.2. <i>O conceito de Saúde Laboral no contexto das Organizações</i>	147
1.2.1. <i>A Saúde Laboral e sua concetualização</i>	151
1.2.2. <i>A Saúde Laboral: questões político-legais</i>	154
1.2.3. <i>A Saúde Laboral: relação indivíduo-trabalho-organização</i>	161
2. <i>A comunicação em saúde nas organizações: uma questão atual</i>	164
PARTE II	169
<i>A Comunicação Interna em saúde – O caso do Setor Têxtil e do Vestuário</i>	169
Capítulo 5	171
<i>Enquadramento geográfico da NUT III Ave</i>	171
1. <i>Apresentação do objeto empírico – A Indústria Têxtil e do Vestuário do Ave</i>	173
1.1. <i>As Indústrias Têxteis e do Vestuário do Ave – enquadramento histórico</i>	173
1.2. <i>Retrato sociodemográfico da região do Ave</i>	176
1.2.1. <i>A população do Ave</i>	179
1.2.2. <i>Indicadores relativos à educação</i>	181
1.2.3. <i>Indicadores relativos à economia</i>	184
Capítulo 6	189
<i>A Comunicação Interna nas Organizações: Metodologia de investigação</i>	189
1. <i>Percurso metodológico: a construção de um modelo de investigação</i>	191
1.1. <i>Os objetivos e os conceitos</i>	192
1.2. <i>O Modelo de análise</i>	195
1.3. <i>Quadro de operacionalização da pesquisa empírica</i>	196
1.3.1. <i>Esquema concetual do modelo de análise</i>	200
1.4. <i>Hipóteses de trabalho</i>	201
2. <i>A população</i>	202
2.1. <i>A dimensão da amostra</i>	204
2.2. <i>A localização das empresas</i>	206
3. <i>Estratégia metodológica desenvolvida</i>	208
3.1. <i>Revisão bibliográfica</i>	209

3.2. Estudo qualitativo	210
3.3. Estudo quantitativo	216
3.4. O tratamento dos dados empíricos	221
Capítulo 7	223
<i>Apresentação dos resultados</i>	223
1. As entrevistas exploratórias: apresentação dos resultados	226
1.1. Caracterização dos informantes privilegiados	226
1.2. Análise dos dados das entrevistas com os informantes privilegiados	228
1.3. Principais resultados e proposta de trabalho	231
2. Apresentação dos dados das entrevistas semi-estruturadas	232
2.1. A caracterização dos profissionais das entrevistas semi-estruturadas	232
2.1.1. As organizações e os dados do balanço social	235
2.2. A Comunicação Interna: uma visão diagnóstica da realidade	238
2.2.1. As políticas e o planeamento da Comunicação Interna	239
2.2.2. A formalidade da comunicação	244
2.2.3. A distribuição da comunicação	246
2.2.4. Os Instrumentos de comunicação das empresas	249
2.2.5. A Comunicação Interna: síntese de ideias	259
2.2.6. Estratégias de Comunicação Interna	260
2.3. A comunicação em Saúde Laboral	267
2.4. Cultura Comunicacional	272
3. Apresentação dos dados dos inquéritos	281
3.1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos	281
3.2. Caracterização profissional dos inquiridos	282
3.3. Os instrumentos de comunicação nas empresas	285
3.4. Estratégia de análise estatística	287
3.4.1. Análise Fatorial	287
3.4.2. Análise das correlações entre fatores	295
3.4.3. Teste de diferenças	307
Capítulo 8	315
<i>Discussão dos resultados e considerações finais</i>	315
1. Discussão dos resultados	317
2. Conclusões	337
Bibliografia	341

Índice de figuras

Figura 1	Mapa da Região Norte	177
Figura 2	Triangulação dos conceitos de Comunicação, Saúde Laboral e Organização (Adaptado de Kreps, 1990)	194
Figura 3	Conceitos-chave e dimensões	196
Figura 4	Esquema conceitual	200

Índice de gráficos

Gráfico 1	Áreas a investir pela empresa	234
Gráfico 2	Distribuição dos indivíduos segundo género	236
Gráfico 3	Distribuição dos indivíduos segundo nível de escolaridade	237

Índice de tabelas

Tabela 1	Síntese evolutiva das Teorias Organizacionais	47
Tabela 2	Contributos teóricos para a Comunicação Organizacional	49
Tabela 3	As Cinco perspetivas da Comunicação Organizacional (adaptado de Mumby, 2013)	69
Tabela 4	População residente (n) por local de residência (NUTS-2002) segundo género	179
Tabela 5	População residente em 2001, 2011 e 2013	180
Tabela 6	População residente segundo nível de escolaridade e taxa de analfabetismo	182
Tabela 7	Indivíduos com 18 e mais anos de idade que participaram em cursos de educação e formação de adultos (n), por Localização	183
Tabela 8	Empresas registadas na NUT III Ave	185
Tabela 9	Taxa de natalidade de empresas (%) segundo CAE C, divisão 13 e 14	186
Tabela 10	Quadro de operacionalização dos conceitos	197
Tabela 11	Empresas (n) por Localização geográfica, Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3) 2012	203
Tabela 12	Empresas por concelho, pessoal ao serviço, segundo dimensão	205
Tabela 13	Empresas por concelho, pessoal ao serviço, segundo dimensão	207
Tabela 14	Empresas contactadas, segundo zona da NUT III Ave, segundo dimensão	207
Tabela 15	Empresas participantes, segundo zona da NUT III Ave, segundo dimensão	208
Tabela 16	Caracterização dos informantes privilegiados	227
Tabela 17	Perfil dos profissionais das entrevistas semi-estruturadas	233
Tabela 18	Média de idades dos trabalhadores	237
Tabela 19	Políticas de comunicação e planeamento da comunicação (importância/prática)	244
Tabela 20	Formalidade da comunicação, distribuição da comunicação e instrumentos de comunicação	258
Tabela 21	Síntese de ideias sobre a estratégias de comunicação e estratégias de comunicação em saúde laboral	266
Tabela 22	Síntese de ideias sobre a comunicação em Saúde Laboral	272
Tabela 23	Cultura comunicacional percebida e desenvolvida	277
Tabela 24	Caracterização sociodemográfica dos inquiridos	281
Tabela 25	Caracterização profissional dos inquiridos	282
Tabela 26	Distribuição dos indivíduos segundo grupos profissionais	283
Tabela 27	Instrumentos de comunicação mais utilizados na empresa	285
Tabela 28	Instrumentos de comunicação que facilitam a circulação de informação	286
Tabela 29	Políticas de comunicação	288
Tabela 30	Planeamento de comunicação	289
Tabela 31	Distribuição da comunicação/informação	290

Tabela 32	Participação nas estratégias de comunicação	291
Tabela 33	Comunicação em Saúde Laboral	292
Tabela 34	Investimento em Saúde Laboral	293
Tabela 35	Cultura comunicacional	294
Tabela 36	Identificação dos fatores extraídos após AFCP	294
Tabela 37	Medidas de correlação de <i>R</i> de <i>Pearson</i> entre as variáveis (N = 403)	296
Tabela 38	Medidas de correlação entre os instrumentos de comunicação e as variáveis sociodemográficas (N = 403)	299
Tabela 39	Medidas de correlação entre os instrumentos facilitadores da comunicação e as variáveis sociodemográficas (N = 403)	302
Tabela 40	Medidas de correlação entre os instrumentos/modos de comunicação e as variáveis (N = 403)	304
Tabela 41	Medidas de correlação entre os instrumentos/modos facilitadores da comunicação e as variáveis (N = 403)	306
Tabela 42	Teste de diferenças segundo género (N= 402)	307
Tabela 43	Análise da variância <i>One-Way Anova</i> : grupos etários e todas as variáveis	308
Tabela 44	Análise da variância <i>One-Way Anova</i> : habilitações literárias e todas as variáveis	310
Tabela 45	Análise da variância <i>One-Way Anova</i> : antiguidade na empresa e todas as variáveis	312
Tabela 46	Análise da variância <i>One-Way Anova</i> : Cargos/chefias e todas as variáveis	313
Tabela 47	Análise da variância <i>One-Way Anova</i> : dimensão da empresa e todas as variáveis	314
Tabela 48	Síntese dos resultados: cruzamento da teoria com os resultados empíricos	336

*Toda a arte e toda a investigação,
assim como toda a ação e toda a escolha, tem em mira um bem qualquer;
e por isso foi dito, com muito acerto, que o bem é aquilo a que todas as coisas tendem.*

Aristóteles [384 a.C - 322 a.C].

Introdução

**A Comunicação Organizacional e a Saúde Laboral: Uma
proposta de análise**

A comunicação está na essência do que somos como seres humanos.

(Rimal & Lapinski, 2009, p. 247)

O conceito de Comunicação Organizacional conta já com uma vasta produção científica, reunindo diversas interpretações teóricas de autores até chegarem a uma definição o mais completa e precisa possível.

As raízes históricas que estão na base das Ciências da Comunicação têm origem em diferentes áreas do saber, como é o caso da Sociologia, da Psicologia, da Antropologia, da Linguística e da Retórica (Kunsch, 2009; Ruão, 1999, 2008). Tal facto, intensificou a sua constituição da Comunicação Organizacional como uma área disciplinar diferenciada, elemento essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Em termos históricos, o fenómeno da Comunicação Organizacional é marcado por três períodos distintos. O primeiro situa-se entre 1900 e 1940, e é conhecido pela fase da *preparação*, devido à fraca autonomia da comunicação perante as demais áreas de estudo, e pelo facto de ser analisado na base da produção teórica de outras disciplinas. O segundo período, dá-se entre 1940 e 1970, e é marcado pela fase da *identificação e da consolidação*. Este período é caracterizado por uma visão teórica mais prescritiva sobre a importância da comunicação, e é marcado pelo surgimento dos estudos empíricos de carácter mais descritivo, proporcionando uma clara afirmação da disciplina. O terceiro período surge após o ano de 1970, e fica conhecido como a fase da *maturidade* e da *inovação* nos estudos da Comunicação Organizacional. É por esta altura que o conceito de Comunicação Organizacional conhece a sua autonomização como disciplina científica (Redding & Tompkins, 1988; Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996; Taylor & Trujillo, 2001; Ruão, 2008).

Neste contexto de crescimento, será apenas na última década do século XX que se conhece uma multiplicação das atividades organizacionais destinadas a promover a visibilidade e

o reconhecimento público da comunicação nas empresas. Destacam-se, particularmente, os programas de comunicação voltados para a imagem, as impressões, os ativos intangíveis, a competência simbólica ou a dimensão expressiva das organizações (Ruão, 2008). E esta constitui uma tendência que se manterá e até acentuará nas décadas seguintes, até aos nossos dias, tanto na expressão interna como externa das organizações. Razão pela qual decidimos estudar a dimensão estratégica da comunicação que coloca em relação os indivíduos que constituem as organizações, ou a chamada Comunicação Interna.

A Comunicação Interna é um tema que perpassa todas as atividades da empresa e condiciona, de forma positiva ou negativa, as interações dos indivíduos no contexto organizacional. De facto, Comunicação Interna assume um papel fundamental na implementação de programas de gestão da mudança (Lewin, 1951; Goodstein & Warner-Burke, 1991; Kotter, 1996; Goodman & Truss, 2004), na definição dos objetivos da organização e na implementação de uma cultura compartilhada (George & Berry, 1981; McDonald, 1995; Foreman, 1997; Slissarenko, 1999; Dolphin, 2005). Paralelamente, observamos que o investimento na área da Comunicação Interna torna os colaboradores mais aptos a identificar a missão da organização e a reconhecer o esforço que esta desenvolve para alcançar, a médio e longo prazo, os seus objetivos (Asif & Sargeant, 2000). Contudo, apesar de académicos e outros profissionais colocarem a Comunicação Interna no centro do sucesso de uma empresa, parece existir um desequilíbrio entre a importância percebida da comunicação e o real investimento em recursos destinados a esse fim (Angenti & Forman, 2002; Tourish & Hargie, 2004b; Ragusa, 2010).

Não obstante a Comunicação Interna ser um fator determinante na vida das organizações, como refere Kunsch (2003), para melhor compreender este conceito importa, antes de mais, situar a sua análise no contexto mais alargado da Comunicação Organizacional. Deetz (2001) descreve o fenómeno da comunicação nas organizações como integrando três dimensões distintas. A primeira olha a comunicação organizacional como uma especialidade associada a certos departamentos; a segunda refere-se-lhe como a uma realidade específica que emerge no seio das estruturas organizacionais; e a terceira apresenta-a como um modo de descrever e explicar as organizações. E mais, acrescentam Mumby e Stohl (1996), a Comunicação Organizacional não se cinge apenas a um processo neutro de transmissão de informação. É, em vez disso, constitutiva da organização e com consequências políticas, que tanto possibilitam

como limitam os comportamentos coletivos. Por isso, importa perceber as suas diferentes expressões, emergentes das estratégias delineadas, dos instrumentos usados, dos canais selecionados, bem como das atitudes, envolvimento e proximidade dos indivíduos nas atividades das empresas.

Neste contexto, de grande complexidade e exigência, consideramos que a definição de estratégias de Comunicação Interna é fundamental para a orientação das ações comunicativas no seio das organizações. Ao contrário das tendências clássicas por considerar que esta acontece de modo quase ‘natural’ porque as pessoas trabalham juntas. A definição estratégica, ao identificar os canais, os instrumentos e as mensagens-chave adequados para atingir determinados fins, contribui para o sucesso das atividades profissionais dos indivíduos. De igual modo, tais ações promovem a participação e incentivam a proximidade entre os membros das organizações, tornando as mensagens mais fluidas e clara entre todos.

Julgamos, assim, que a nossa proposta de estudo centrada na Comunicação Interna é relevante, na medida em que se trata de um tema fundamental da vida das organizações, não só para o desenvolvimento da sua missão, mas também para o bem-estar profissional e para a saúde dos trabalhadores no desenvolvimento das atividades. Compreendemos que comunicar está na base de qualquer atividade humana, independentemente do contexto social onde esta acontece. Contudo, numa estrutura organizacional, estas ações comunicacionais devem, preferencialmente, ser precedidas de uma estratégia ajustada aos objetivos propostos. E tais estratégias devem surgir integradas numa política de comunicação previamente definida, pois esta, ao promover a eficácia organizacional, produz efeitos globais positivos (Hargie & Tourish, 1993; Dickinson, Rainey & Hargie, 2003; Quinn & Hargie, 2004; Robson & Tourish, 2005).

Foi, portanto, neste contexto de análise que optamos pelo tema da Comunicação Interna nas Organizações, sendo este o ponto de partida da nossa investigação. De igual modo, quisemos associar-lhe uma segunda variável de análise, a Saúde Laboral, para compreender como esta é trabalhada nas ações comunicativas.

Justificação do tema

A Comunicação Interna é, por conseguinte, um elemento essencial à vida das organizações e deverá ser trabalhada nos seus aspetos funcionais e estruturais, formais e informais, bem como nos objetivos de informar e de motivar os colaboradores, independentemente do nível hierárquico a que pertencem (Westphalen, 1989). A este respeito, argumentam Grunig e Hunt (2000), que o modelo de comunicação simétrica e a importância de comunicar condicionam as ações dos indivíduos nas organizações.

Quanto aos aspetos formais da comunicação interna, importa compreender quais os instrumentos de comunicação e de informação presentes nessa ação. Na verdade, as práticas de comunicação formal são tidas como procedimentos relevantes de comunicação nas organizações, porque exprimem a política oficial das empresas/instituições. Já os estudos internacionais sobre a comunicação informal, (Kreps, 1990; Fisher, 1993; Marín, 1997) têm mostrado que este tipo de canais são extremamente relevantes na atividade diária de uma qualquer instituição, pois deles emergem conteúdos que podem (des)valorizar a ação social dos indivíduos.

As questões relacionadas com as estratégias de comunicação são também uma preocupação. Primeiramente, importa saber se estas existem, como se desenvolvem e de que forma são conduzidas internamente. Do planeamento destas estratégias, decorrem conceitos fundamentais como a participação ou o grau de proximidade entre os membros, sobretudo no que toca às posições hierárquicas existentes.

A partir da reflexão sobre estes e outros aspetos da Comunicação Interna nas organizações, deparamo-nos com outra inquietação que passa por: compreender de que modo a área da Saúde Laboral surge integrada nas atividades de comunicação e de informação nas organizações. Sendo verdade que a literatura tem apresentado provas múltiplas sobre a importância da Comunicação Interna nas Organizações e sobre o modo como é entendida na sua dimensão mais operacional (Kreps, 1990; Kunsch, 2003); também é certo que não se encontram estudos que relacionem a Comunicação Interna com o tema da Saúde Laboral, nem mesmo a sua integração nos planos de comunicação.

Consideramos, contudo, que, tendo em conta o valor do lado humano das organizações, é fundamental perceber, por um lado, como a Comunicação Interna é entendida e estruturada e,

por outro, compreender a importância do tema da Saúde Laboral nas ações comunicativas e informativas junto dos colaboradores. Ou seja, averiguar se as questões da qualidade de vida no trabalho são tidas em consideração nas práticas e estratégias de comunicação das organizações contemporâneas, tendo em conta os complexos ambientes de trabalho atuais e os processos comunicacionais que ali ocorrem. E tudo isto deve ser equacionado num quadro mais lato. Sabemos que a estrutura social em que se enquadra a organização é essencial à análise contextual, estratégica e processual da comunicação. Assim, importa perceber de que forma o tema da Saúde Laboral é integrado nestas dinâmicas e como é entendido nas estratégias informativas das organizações.

Há cada vez mais estudos que procuram analisar os tópicos associados à saúde no trabalho e aos riscos profissionais (Graça, 2004; Barros, 2006; Silva, 2007; Areosa, 2010). Também a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho - EU-OSHA¹ (European Agency for Safety and Health at Work) - tem desenvolvido ações e objetivos junto das empresas que passam pela promoção e prevenção da saúde, a promoção de locais de trabalho mais seguros e saudáveis, a gestão do *stress* e dos riscos psicossociais no trabalho (EU-OSHA, 2014).

Centrar na investigação na Comunicação Interna e agregar-lhe a área da Saúde Laboral revelou-se um desafio complexo, mas de relevância científica. Pressuposto também defendido por outros autores que reforçam a importância da comunicação no desenvolvimento das atividades das organizações (Robertson, 2004; FitzPatrick, 2004), na capacidade que estas têm de envolverem os seus colaboradores (Kress, 2005), e que constitui um elemento nuclear para a vida das organizações (Quirke, 2000). E foi neste contexto que percebemos que a opção por este tema traria um olhar diferente, mas promissor, sobre o entrosamento da Comunicação Interna e da Saúde Laboral, e sobre o modo como os temas podem ser trabalhados, analisados e discutidos.

Ora, se os principais objetivos da Saúde Laboral estão orientados para a preservação do bem-estar físico, social e mental em relação com as condições de trabalho e para a compatibilidade do ambiente de trabalho com as capacidades de cada trabalhador (Gracia, et al,

¹ A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) tem por missão contribuir para tornar mais seguros, mais saudáveis e mais produtivos os locais de trabalho. A sua ação para a divulgação de uma cultura de prevenção de riscos para melhorar as condições de trabalho nas empresas integradas na União Europeia. Fonte: <https://osha.europa.eu/pt/>

2000), então, importa estudar de que modo o tema da Saúde Laboral é potenciado nos processos de Comunicação Interna e nas estratégias informativas da empresa.

Percebemos, então, que esta abordagem confere dinamismo à estrutura organizacional, pois é daqui que resultam as relações de análise. Assim, ao estudar a Comunicação Interna numa envolvência conceptual que passa pelas suas estratégias e pelos processos, tocando o tema da Saúde Laboral, permite redimensionar este enlace conceptual no contexto das organizações.

Assim, pretendemos analisar o conceito de Comunicação Interna nas organizações, destacando a importância do tema da Saúde Laboral. Para além de constituir um desafio, esta será uma novidade que poderá orientar não só as estratégias de comunicação das empresas como, também, nortear os modos de informação em Saúde Laboral desenvolvidos. Dennis Mumby e Chyntia Stohl referem que “é importante questionar como as organizações funcionam, quais os seus objetivos e se as organizações existem atualmente como estruturas reificadas onde o senso comum nos diz como elas são” (Mumby & Stohl, 1996, p. 54), ideia que valorizamos no olhar atento a desenvolver na investigação que se segue. Para os referidos autores, os estudos da Comunicação Organizacional estão mais preocupados em olhar para as organizações como coletivos sociais que apresentam problemas de comunicação particularmente complexos. Nas últimas décadas, abordagens interpretativas e críticas à comunicação nas organizações - preconizadas por Linda Putnam e Michael Pacanowski (1983), Dennis Mumby (1988), Harold Goodall (1989), Michael Pacanowski e Nick O'Donnell-Trujillo (1990), Stanley Deetz (1992), -, apontavam para perspetivas centradas no significado, especialmente as que se preocupavam com o papel constitutivo da comunicação na formação da realidade organizacional e as que procuravam estudar como é que a comunicação serve interesses de alguns grupos organizacionais mais do que outros. Perante este posicionamento teórico, compreender a dinâmica da Comunicação Interna nas organizações impôs-se como um desafio determinante, não só pela análise da comunicação em si mesma, perante a ordem organizacional instituída, como também, pelo estudo dos aspetos mais práticos de disseminação de informação.

Há estudos que apontam para a necessidade de formar e investir na Comunicação Interna das organizações, na sua dimensão de comunicação para a saúde no trabalho e na sensibilização dos trabalhadores para que procurem os meios necessários para expor o que de

bom, ou menos bom acontece no seu local de trabalho. Neste contexto, é fundamental tornar a informação disponível, ainda que a possibilidade de aceder à informação dentro da organização não seja igual para todos, sobretudo por parte dos trabalhadores com mais antiguidade e com menos nível de escolaridade. E de acordo com investigações desenvolvidas no campo da comunicação nas organizações, sabemos que a informação, a sensibilização e a formação influenciam, positivamente, a utilização de instrumentos de proteção individual no local de trabalho (Salavessa & Uva, 2007); constatação igualmente atingida por estudos relacionados com a temática da saúde no trabalho (Carapinheiro, 1998; Herrick, 2000; Salazar et al., 2001; Arezes, 2002; Areosa, 2003, 2007; Cossette, 2003; Roy, 2003; Graça, 2004; Silva, 2007).

É, portanto, neste contexto que queremos compreender se as organizações têm incorporado nas suas estratégias de comunicação a importância da Comunicação Interna, e como é que a temática da comunicação para a Saúde Laboral é potenciada nas estratégias informativas.

Desenvolvimento da investigação

O ponto de partida para o desenvolvimento desta investigação será marcado por uma incursão pelos estudos de Comunicação Organizacional. Primeiramente, começaremos por analisar os diversos contributos teóricos e correntes de análise que marcaram o surgimento da Teoria das Organizações. E faremos uma conceitualização teórica acerca de tais contributos, até chegarmos ao conceito de Comunicação Organizacional.

A compreensão de determinado fenómeno social deverá ser sempre enquadrado a partir das suas origens. Assim, o conceito de Organizações, elemento base da relação com a comunicação, será analisado a partir dos contributos da Teoria Clássica, passando pela Escola das Relações Humanas, pelo modelo dos Sistemas Sociais, até chegar às visões mais contemporâneas da Cultura Organizacional. Desta forma, será possível estudar as dinâmicas evolutivas e construtivas a ele associadas, sobretudo pelo modo como contribuíram para a sua conceitualização.

Depois, seguiremos para o estudo da Comunicação Organizacional. Após a contextualização histórica das diversas teorias que reforçam a importância da comunicação nas

organizações, recordaremos os principais teóricos que estão na base do seu estudo, até chegarmos à definição mais atual deste conceito. Posteriormente, seguiremos para a apresentação das teorias que evidenciam a importância da Comunicação Interna nas Organizações, recebendo os contributos de autores que vão do funcionalismo ao estruturalismo.

Outros campos de análise serão considerados, nomeadamente os pressupostos do estrutural-funcionalismo, pela compreensão que proporcionam sobre a vida dos atores sociais e do meio em que se inserem. Neste sentido, uma visão relacional sobre o binómio estrutura *versus* ação social, à luz dos pressupostos Weberianos e Parsonianos, trará importantes contributos no estudo das organizações, sobretudo no modo como as estruturas determinam as ações dos seus membros. Ainda sobre a importância da comunicação na estrutura organizacional, a partir dos contributos teóricos defendidos por Luhmann (1992) e Giddens (2000), queremos perceber a importância da comunicação e o seu desenvolvimento dentro no seio das organizações. E uma visão mais interpretativa da Comunicação Organizacional (Putnam, 1982) e crítica (Deetz, 2001), bem como o carácter estrutural e funcional associado à Comunicação Interna, contribuirão para a perceção da relevância da comunicação no atual contexto das organizações.

Em relação à Comunicação Interna, elaboramos um quadro de análise a partir de um conjunto de dimensões e indicadores, onde apresentamos as características do fenómeno organizacional (pela sua dimensão institucional), como a comunicação se processa (dimensão formal), como é planeada, estruturada e estimulada a participação de todos os colaboradores (analisando as dimensões estrutural-funcional e individual-grupal), à luz de uma Cultura Organizacional, mais ou menos estruturada e planeada (dimensão da cultura comunicacional).

Ao compreender o contexto cultural das organizações e a comunicação, conseguimos perceber o modo como os membros se envolvem nas organizações e como alcançam uma visão mais profunda e completa da realidade organizacional. A Cultura Organizacional tem sido reconhecida como um fator essencial e influente na análise de organizações em vários contextos. É importante para o estabelecimento de vantagens competitivas e de impacto na *performance* organizacional (Wilkins & Ouchi, 1983; Gordon & DiTomaso, 1992; Marcoulides & Heck, 1993), área a que se dedicaram muitos estudiosos ao longo de vários anos (Dauber, Fink & Yolles, 2012).

No que diz respeito à Comunicação em Saúde Laboral, procuraremos compreender a sua ação através dos procedimentos normativos e legais (dimensão promoção da saúde e dimensão política-normativa), a perceção dos conhecimentos e das aprendizagens relacionadas com as atividades profissionais (dimensão conhecimentos-significados), a prática dos conhecimentos adquiridos e o investimento da organização na área da Saúde Laboral (dimensão operacional). Com a apresentação dos conceitos e respetivas dimensões de análise, consideramos que uma avaliação em torno desta dualidade relacional transfere impacto para as atividades profissionais, não só do lado de quem gere (falamos dos gestores e administradores de uma organização), como também do lado de quem produz (referimo-nos aos indivíduos integrados na área produtiva, os quadros intermédios e/ou os quadros superiores).

Através desta proposta de análise, queremos ser capazes de investigar as práticas em torno da Comunicação Interna nas organizações e compreender a sua relação com o tema da Saúde Laboral. Dito de outro modo, queremos (1) analisar as estratégias e práticas de Comunicação Interna nas estruturas organizacionais, (2) compreender e caraterizar o conceito de Saúde Laboral e a sua importância, tanto para organização como para os sujeitos, (3) determinar a relação destes dois conceitos com a Cultura Organizacional e (4) detetar a inclusão (ou não) dos temas da Saúde Laboral nas atividades formais de comunicação das organizações.

Assim, na base da nossa investigação partimos da seguinte questão: **de que modo a Comunicação Interna incorpora as preocupações da Saúde Laboral nas empresas da atualidade?**

Objetivos da investigação

O ponto de partida deste estudo é, portanto, a integração das preocupações da Saúde Laboral nas práticas de Comunicação Interna nas organizações, por considerarmos que é relevante não só para o cumprimento dos objetivos das empresas, mas também para o bem estar dos trabalhadores. Na prossecução deste objetivo, decidimos analisar empresas da ITV, constituídas com base na Classificação das Atividades Económicas (CAE). A ITV enquadra-se na categoria C – Indústrias Transformadoras, o setor têxtil apresenta a divisão 13 e a indústria do vestuário a divisão 14.

Após a identificação da CAE procedemos à caracterização do tecido industrial da ITV na NUT III Ave² e à identificação das empresas, segundo dimensão e concelho. A seleção dos concelhos como unidades fundamentais para o estudo obedeceu a dois critérios: (1) foram identificados os concelhos com maior número de empresas da ITV, apuradas com base no Artigo 2.º da Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003 - 2003/361/CE relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas; (2) a opção pela região do Ave resultou da experiência profissional anteriormente adquirida, da escassez de trabalhos relacionados com a temática Comunicação Organizacional, especificamente centrados neste setor de atividade, e da articulação da Comunicação Interna com a Saúde Laboral.

Para associar a Comunicação Interna nas organizações ao tema da Saúde Laboral, decidimos avançar seguindo o modelo de proposto por Kreps (1990) e traçar um mapa teórico construído à luz das teorias Comunicação Organizacional Interna, passando pelas ações informativas ao nível da Saúde Laboral, configuradas na base da estrutura organizacional e pela importância da Cultura Organizacional.

Sobre a Comunicação Organizacional Interna, o nosso principal objetivo passa por analisar as estratégias de comunicação (Kreps, 1990), os instrumentos de comunicação (Fisher, 1978), a formalidade da comunicação (Marín, 1997) e as questões que se prendem com o papel das lideranças, nomeadamente as ações de interação, de proximidade e de participação (Kreps, 1990).

Relativamente aos objetivos que versam a Saúde Laboral, considerando a importância desta área para as empresas (García, et al, 2000; Peiró, 2004), queremos estudar o modo como esta se reflete nas atividades junto dos trabalhadores, tanto ao nível da disseminação da informação, das ações de participação e de proximidade junto das hierarquias, e na relação com a produtividade da empresa. Assim, pretendemos trabalhar este tema não só a partir do seu caráter legal de obrigatoriedade, definido pelas entidades competentes, mas também a partir da sua interação com as dimensões da comunicação são desenvolvidas e se refletem junto do

² O conceito de nomenclatura das unidades territoriais estatísticas (NUTS) foi introduzido pelo EUROSTAT com o propósito de criar um padrão único e uniforme para a produção de estatísticas e de repartição de fundos ao nível regional na União Europeia. Em Portugal, foram definidos três níveis que designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território português: NUT I (continente e regiões autónomas), NUT II (comissões de coordenação regional e regiões autónomas) e NUT III (entidades intermunicipais).

quadro de pessoal. Deste modo, o nosso objetivo é, em primeiro lugar, saber como esta é retratada nas estratégias informativas e de que forma é representada nas atividades da empresa; em segundo lugar, perceber quais os meios disponibilizados para este efeito; em terceiro lugar, entender qual a posição dos trabalhadores sobre a atividade da empresa em matéria de Comunicação em Saúde Laboral.

Não é nosso propósito saber o número de acidentes de trabalho ou a taxa de incidência de riscos profissionais ocorridos em cada empresa, mas antes o de compreender como é desenvolvida a Comunicação Interna e perceber se o tema da Saúde Laboral é valorizado e potenciado em atividades comunicacionais e profissionais junto dos colaboradores.

Considerando que a organização é a base que oferece condições ao desenvolvimento de qualquer tipo de ação, há que perceber ainda se a Cultura Organizacional, inerente a cada organização, incentiva a comportamentos e ações que privilegiam uma Comunicação Interna baseada em estratégias previamente definidas.

Assim, para o desenvolvimento da presente pesquisa empírica, teremos como pano de fundo as empresas do setor da indústria transformadora, especificamente as pequenas, médias e grandes empresas, pertencentes à CAE C - 13 e 14, fabricação de têxteis e indústria do vestuário, respetivamente. Em termos de localização, selecionamos a NUT III Ave por apresentar um elevado número de empresas pertencentes a este setor de atividade (ATP, 2014). Um exemplo que ilustra o crescimento e desenvolvimento do setor, prende-se com o crescimento ocorrido no ano transato. Verificamos, assim, que o setor têxtil e do vestuário registou uma representação económica nacional na ordem dos 12%, onde as exportações cresceram 4,2% nos primeiros quatro meses do ano, comparativamente ao mesmo período de 2014, para atingirem os 1,6 mil milhões de euros e, só no mês de abril, este crescimento foi de 9,4% (Expresso, 2015, 11 de junho³). Estes dados vão de encontro à tese defendida pela Associação de Têxteis de Portugal, que refere que as empresas, nos últimos três anos, têm mostrado uma tendência de crescimento, sobretudo aquelas que seguiram a via da modernização e o investimento do seu capital humano (ATP, 2014).

³ A notícia com o título: *Exportações têxteis aceleram crescimento*, reporta o importante crescimento e restabelecimento que este setor tem vindo a demonstrar de ano para ano. A mesma reportagem fala, igualmente, da subida das importações em 3,2%, para os 1,2 mil milhões de euros, havendo, contudo, um efeito positivo sobre a balança comercial que registou uma margem positiva de 392 milhões de euros, correspondendo a uma taxa de cobertura de 1,3% (*in Expresso de 11 de junho de 2015*).

Estrutura da tese

O presente trabalho de investigação obedece a uma estrutura dividida por nove capítulos. Começamos pelo enquadramento teórico, seguimos para a identificação dos objetivos do estudo e das hipóteses de trabalho, apresentamos uma explicação sobre a metodologia de análise e sobre a recolha e tratamento dos dados, que culmina na análise e discussão dos resultados. Por fim, a última etapa, destina-se às considerações finais.

Começando pelo enquadramento teórico, o seu desenvolvimento acompanhará os primeiros quatro capítulos. Será apresentada a revisão bibliográfica, a definição dos conceitos centrais e o enquadramento dos mesmos face à proposta do estudo. O primeiro capítulo está reservado para a fundamentação dos conceitos de Organização e da Comunicação Organizacional. Em relação ao primeiro conceito, identificamos as principais teorias que sustentam o seu crescimento, as posições dos vários autores e as escolas de pensamento que contribuíram para o desenvolvimento das várias etapas de desenvolvimento da Teoria das Organizações. Depois, apresentamos o conceito de Comunicação Organizacional, nomeadamente as origens históricas, as diferentes concetualizações e diferentes campos de análise até à atualidade.

O segundo capítulo é dedicado ao conceito de Comunicação Interna. Iniciamos com o enquadramento histórico até chegarmos à sua importância no atual contexto das organizações. Acrescentaremos, ainda, uma alusão às estratégias da Comunicação Interna nas organizações, sobretudo pelo carácter fundamental que este conceito traz para a nossa investigação. O terceiro capítulo versa sobre o conceito de Cultura Organizacional. Aqui, procuraremos incluir uma análise sobre as questões do trabalho, a sua evolução e a relação deste com os indivíduos, até à importância que este conceito confere para as organizações.

Por fim, no quarto capítulo, conhecemos o conceito de Saúde Laboral. Iniciamos esta apresentação com a definição do conceito de saúde, a sua evolução ao longo dos tempos até chegar à conceitualização do conceito de saúde no trabalho, as suas implicações nas áreas que a ele se relacionam, as questões legais em vigor e a respetiva ligação às organizações.

A segunda parte da tese destina-se à apresentação objeto empírico, dos pressupostos metodológicos e à análise e discussão dos resultados. No capítulo cinco, começamos com a apresentação da NUT III Ave e o respetivo enquadramento territorial onde o estudo foi

desenvolvido. Depois, no capítulo seis, apresentamos as opções metodológicas, divididas em duas grandes áreas, a análise qualitativa e a análise quantitativa. O capítulo sete apresenta uma análise dos dados recolhidos nas fases qualitativa e quantitativa e, no capítulo oito, expomos a discussão e reflexão dos resultados observados. Aqui, traçamos um cruzamento da proposta teórica-concetual anteriormente desenvolvida, a verificação das hipóteses de trabalho e o resumo das principais linhas de investigação e propostas para o futuro que resultam deste estudo.

PARTE I

A Comunicação Interna nas Organizações e a relação com a Saúde Laboral

CAPÍTULO 1

Da Teoria das Organizações à concetualização da Comunicação Organizacional

1. O conceito de Organização: percursos e teorias

As organizações existem porque a vida é complexa.

(Kreps, 1990, p. 103)

A comunicação emana da natureza humana e resulta da interação entre duas ou mais pessoas inseridas num determinado contexto social. É pela comunicação que nos relacionamos, estabelecemos laços, relações de proximidade, de poder ou dominação, criamos espaço, distanciamento, dificuldades e/ou problemas relacionais. Olhando para o campo das organizações, o surgimento do conceito de comunicação é relativamente novo, tem cerca de um século de existência, mas introduz um importante ponto de diferenciação.

O enquadramento teórico dos estudos da comunicação convoca a presença de diversos investigadores, como Tompkins (1967), Thayer (1979), Redding & Tompkins (1988), Weick (1973), Kreps (1990), Fisher (1993), Deetz (2001), Jablin & Putnam, (2001), Miller (2012), Mumby (2013), e tantos outros; que têm procurado analisar o conceito de comunicação no contexto das organizações, sobre uma diversidade de perspetivas.

Os debates conceituais referentes ao surgimento e emancipação da disciplina são variados, mas, ao mesmo tempo, complementares. Procuram apresentar várias leituras, dimensões de análise e campos teóricos, que vão desde a Teoria das Organizações, o estudo do discurso, da performance e da expressão linguística, até à disciplina de Comunicação Organizacional. E é neste contexto de análise que procuramos fazer uma incursão histórica e contextual pelo conceito de Organizações, evidenciando os principais teóricos que estão na base da sua evolução. Nesta conceitualização, fazemos a ponte entre o conceito de Organizações e de Comunicação, mostramos como o estudo desta última cresceu e assumiu um carácter autónomo no contexto das Ciências Sociais. Ao longo de todo o percurso evolutivo, destacam-se duas etapas fundamentais: a primeira que se dá até aos anos 70 do século XX e a segunda que se estende até à atualidade. Outras visões mais contemporâneas serão consideradas, bem como os

posicionamentos de pensadores que retratam os novos fundamentos para ilustrar a evolução da Comunicação Organizacional enquanto disciplina. Neste enquadramento, mantemos a ideia central que defende que *falar de organização é falar de comunicação*.

Ao longo deste capítulo, pretendemos, pois, mostrar as principais correntes que sustentam a Teoria das Organizações, conhecer o percurso emancipatório da comunicação no contexto organizacional e destrinçar as fases de pesquisa que marcaram a sua evolução e os principais quadros de análise. No final, pretendemos apontar algumas linhas de investigação que versam sobre a Comunicação Organizacional na atualidade.

1.1. As principais Teorias Organizacionais

Situar historicamente o conceito de Comunicação Organizacional requer uma análise ao quadro teórico de várias ciências, nomeadamente a Sociologia, a Psicologia Social, a Antropologia, a Ciência Política, o estudo do Comportamento Organizacional, a Ciência da Administração, a Sociolinguística, a Retórica e até a Crítica Literária (Ruão, 2004). Apesar das primeiras abordagens à comunicação terem surgido no princípio do século XX, só entre 1970 e 1980 é que esta temática consegue emancipar-se e ganhar um lugar de destaque face às demais áreas em análise. Tompkins (1967) elaborou uma primeira revisão da literatura sobre a Comunicação Organizacional, complementada, anos depois, por Redding (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001), de onde se realça o importante contributo teórico e histórico da evolução das organizações sobre o conceito de Comunicação Organizacional. Por esta razão, iniciamos aqui uma revisão às principais escolas/teorias que, ao longo do século XX, contribuíram para a evolução do conceito de organizações e situaram, sempre que possível, a presença da comunicação⁴.

As pesquisas desenvolvidas em torno das estruturas organizacionais foram protagonizadas por Frederick Taylor, Max Weber, Henry Fayol, Chester Barnad, Elton Mayo, Abraham Maslow, Rensis Likert, Daniel Katz, Robert Kahn, Karl Ludwing Van Bertalanffy, Henry Mintzberg, Charles Perrow, Karl Weick, e tantos outros. Estes autores empreenderam um caminho de investigações exaustivas, com contributos diversos, passando por várias etapas metodológicas, com pesquisas

⁴ Apesar de existirem evidências ao caráter comunicacional nas organizações a alusão à palavra comunicação acontecia com pouca frequência, sobretudo na primeira metade do século XX.

quantitativas e qualitativas, até chegar a um entendimento mais analítico e crítico da comunicação nas organizações.

O conceito de organizações surge em finais do século XIX, no período da Revolução Industrial. Contudo, só no início do século XX, são conhecidos os primeiros registos sobre a estrutura formal das mesmas. É também nesta altura que surgem os estudos sobre as práticas relacionadas com a Comunicação Organizacional, que, apesar de não assumirem o conceito enquanto tal, mostram a importância da comunicação, não só para a formalidade da transmissão/registo de informação, mas também para a definição da estrutura hierárquica funcional, no sentido de promover o relacionamento da presença de um conjunto de pessoas e para assegurar a longevidade da organização enquanto instituição (Littlejohn, 1988). Neste contexto emancipatório, a ideia da comunicação, enquanto elemento essencial na vida de uma organização, surge com maior supremacia em meados do século XX, cenário que iremos apresentar já de seguida.

O aparecimento dos estudos de comunicação nas organizações emana da Teoria das Organizações e congrega um conjunto de modelos teóricos: a Escola Clássica, a Escola das Relações Humanas, a Teoria Sistémica, o Modelo de Poder, a Autoridade e Participação, o Modelo de Organização de Weick e a Teoria da Cultura Organizacional. E com base nos modelos teóricos historicamente propostos, afirmou-se uma linha de pensamento em torno das organizações que vigora até aos dias de hoje. Assim, apresentamos de seguida esses modelos teóricos e os seus contributos para a Teoria da Comunicação Organizacional.

Teoria Clássica

No início do século XX, surge o movimento da Escola Clássica que integra: i) a Teoria da Organização Científica do Trabalho, de Frederick Taylor⁵ (1976 [1911]); ii) a Teoria da Organização Administrativa e Formal, de Henri Fayol⁶, em 1916 (1976); e iii) a Teoria da

⁵ Frederick Taylor (1856-1915), considerado o pai da Teoria da *Administração Científica*, publica, em 1911, uma obra designada de *Princípios da Administração Científica*. A corrente do Taylorismo coloca a tónica sobre o desenvolvimento das tarefas que visam alcançar a máxima eficiência em termos operacionais (Taylor, 1976).

⁶ Henri Fayol (1841-1925) é um teórico da administração e deu um enorme contributo para o desenvolvimento de uma *Teoria Clássica de Administração*. Enquanto que a Teoria Clássica da Administração colocava a ênfase na estrutura, a teoria da Administração Científica preocupou-se com a tarefa (Chiavenato, 2000).

Burocracia, de Max Weber⁷ (1972) (Katz & Kahn, 1978; Séguin & Chanlat, 1988; Kreps, 1990; Marín, 1997).

Na organização científica do trabalho, os gestores preocupavam-se com os aspetos da produção, da divisão do trabalho e das tarefas, e com os princípios conducentes a uma concetualização da administração, garante da centralização administrativa e da racionalidade *optimal* (Taylor, 1976). Enfatizava-se, por conseguinte, a importância do planeamento e da estruturação dentro das organizações. A este propósito Taylor (1992) defendia que o homem é um ser económico motivado pelos seus ganhos monetários e a remuneração deveria ser um meio de incentivo a produzir sempre mais. Entendemos que a organização Tayloriana coloca a ênfase na tarefa, por ser o gesto mais elementar num cargo, e num sistema baseado em vários princípios sobre o funcionamento da organização. Neste contexto, deparamo-nos com o pressuposto de que numa estrutura organizacional a racionalidade *optimal*, tal como nos é dada a conhecer por Taylor (1992), representa a “desaparição do homem e a mecanização completa”. Ou seja, a parte não mecanizável é deixada ao homem - ser que a Organização Científica do Trabalho “tornou tão próximo da máquina quanto possível” (Ortsman, 1984, pp. 34-35), ou como advertiram Karl Marx e Friedrich Engels em finais do século XIX, o homem tornou-se “num apêndice da máquina” (1998, p. 41). Pressupostos que foram muito criticados por Foucault (1996), sobretudo as questões ligadas à “redução funcional do corpo”, e pelo modo como viam o corpo como uma “peça de uma máquina multissegmentada” (Foucault, 1996, p. 148).

Por sua vez, a teoria burocrática de Max Weber (1972) reflete a sua ação sobre as estruturas mecanicistas (ou burocráticas) das organizações, supondo a existência de uma formatação no desempenho das funções junto dos trabalhadores como máquinas. O autor fala da organização como um sistema de atividade contínuo e intencional, revestido de uma personalidade jurídica e caracterizada por um quadro administrativo. Para Weber “a burocracia aparece como uma instituição central no processo de implantação do cálculo e da previsão e, portanto, de exclusão, da ilusão ou, simplesmente, do não racional (...) e vê na burocracia a forma mais pura de dominação legal-racional” (1964, pp. 73-79). Os efeitos do poder sobre a ação laboral fazem-se sentir pelas questões de legitimidade e racionalidade, observados a partir

⁷ Max Weber (1864-1920) autor da Teoria da Burocracia, preocupou-se com o estudo das organizações e do seu desenvolvimento histórico-social. Segundo Chiavenato (2000), Max Weber acreditava que a burocracia era a forma mais eficiente numa organização.

das regras e dos procedimentos, da divisão das responsabilidades, da hierarquia e das relações de índole mais impessoal.

Segundo Weber (1964), a cada tipo de sociedade corresponde um tipo de autoridade e de dominação. Por dominação, podemos entender um tipo de ordem específica, objeto de obediência ou uma relação de autoridade. Mais acrescenta que uma pessoa, segundo uma lógica de poder, pode impor a sua própria vontade sobre outra pessoa qualquer, mesmo contra a vontade desta (Ferreira, et al, 1997). A propósito dos tipos de dominação e dos aparelhos administrativos, Max Weber (1972) elaborou uma tipologia de autoridade: (1) autoridade racional; (2) autoridade tradicional; e (3) autoridade carismática. Weber considerava que os benefícios da administração burocrática decorriam da sua eficiência, e que os tipos de dominação racional e de autoridade tornavam a administração de uma organização mais produtiva e funcional. Em suma, na perspetiva do autor, o tipo ideal de administração constituía uma forma histórica de racionalidade e de cientificidade adequada às exigências da sociedade capitalista.

Por seu turno, Fayol (1976) concebe a ideia de organização da unidade para o todo, a partir de um elemento para a globalidade. O Fayolismo vê a teoria da organização segundo a autoridade formal e começa, assim, a pensar numa abordagem estrutural como contraponto a uma perspetiva micro das tarefas. A visão atribuída à estrutura organizacional segue o paradigma do “homem económico e a busca incessante pela eficiência organizacional (...) e os trabalhadores têm de ser moldados para atingir os objetivos da organização” (Kreps, 1990, p. 75).

Durante muito tempo, a preocupação com a standardização dos processos produtivos e com a supervisão direta constituíam algumas das ideias que dominaram a literatura. Neste período histórico, a Teoria Clássica não mostrava interesse pelas questões da comunicação e da interação entre os sujeitos, mantendo antes uma preocupação com os aspetos da produtividade, da eficiência, das tarefas e da estrutura organizacional. De igual modo, vigorava a ideia mecanicista dos processos de trabalho desenvolvidos pelos indivíduos e a atitude de subordinação perante a autoridade formal dos superiores. Estas organizações caracterizavam-se por um sistema fechado. Para a abordagem clássica, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho, e à medida que uma organização cresce, ela tende a diferenciar e a especializar as unidades que compõem a estrutura organizacional. Por sua vez, os defensores da

Administração Científica preocupavam-se “com a especialização do trabalho ao nível operário, com os métodos e processos de trabalho” (Chiavenato, 2000, p. 244).

Em suma, tanto Frederick Taylor (1976 [1911]) como Henri Fayol (1976) concebem uma ideia de organização a partir do estudo da máquina, ignorando a relação com o ambiente por considerarem a organização como um sistema fechado. Ambos descuram o papel dos indivíduos, considerando que estes apenas executam papéis, do que resulta uma valorização dos papéis e não dos indivíduos. De igual modo, os aspetos relacionados com os indivíduos, na sua relação com o trabalho, nomeadamente as emoções, os sentimentos, as interações eram, igualmente, desvalorizados. Esta ideia permaneceu quase durante meio século e, sempre que se falava em estrutura da organização, “pensava-se num conjunto de relações de trabalho prescritas e padronizadas, inseridas num sistema rígido de autoridade formal” (Mintzberg, 1995, p. 28).

Mas, as críticas à Escola Clássica não se fizeram esperar. A partir do ano de 1930, surgem os primeiros comentários ao seu excessivo racionalismo, e promove-se a ideia de que a atividade humana deve ser produzida de uma forma mais natural, incluindo os aspetos menos formais e mais afetivos decorrentes das relações entre os indivíduos.

Nesta orgânica estrutural, os pressupostos funcionalistas destacavam a ordem e a integração ao conceber as organizações como um mecanismo de coordenação de funções, onde todos os elementos estão em perfeita articulação e integração (Durkheim, 1989). A ideia do funcionalismo assenta no pressuposto de que as organizações devem estruturar e coordenar esforços a favor de resultados previsíveis, e a autoridade aparece com a garantia de coordenação. A este propósito, Durkheim⁸, na obra *Divisão do Trabalho Social*, publicada em 1893, fala em funções sociais do trabalho e da sociedade, e refere que o processo de divisão do trabalho forma indivíduos capazes de perceber como estão dependentes uns dos outros (Durkheim, 1976).

⁸ Émile Durkheim, seguidor da corrente positivista, com origem no século XIX, continuou o legado de August Comte (1798-1857) considerado não só o fundador da Sociologia, como o pai do Positivismo. Comte dizia que a experiência é tida como o único critério de verdade, através da verificação empírica, e refuta as questões metafísicas, éticas e teológicas na explicação dos factos sociais. Ou seja, Comte procurou cimentar a nova ciência - o social - na base do estudo científico dos fenómenos sociais, por considerar que esta só poderia arrecadar legitimidade se fosse conduzida pelo método experimental comum às ciências naturais.

Como preveniram Herbert Spencer (1820-1903⁹) ou Frederick Taylor (1856-1915), a divisão do trabalho, característica das sociedades modernas, contribuía, na sua visão utilitarista, não só para especializar o trabalhador numa tarefa, como para promover a qualidade dos produtos, economizar o tempo e aumentar a quantidade da produção, num quadro de promoção de condições favoráveis para a invenção de novas máquinas e tecnologias, que tornava ainda mais aliciante este novo atributo moderno (Boudon, 1990). Neste contexto, Émile Durkheim (2001), reitera que, nas sociedades modernas, a presença de uma diversidade de funções conduz a que as consciências individuais se livrem do jugo das consciências coletivas, na medida em que diferentes práticas sociais estimulam uma diversidade de sentimentos, crenças, valores, regras, ou seja, a emancipação do indivíduo, através da sua forma de pensar, agir e sentir. Esta abordagem interpela a uma interdependência funcional, inerente a qualquer estrutura organizacional e que é necessária ao equilíbrio do todo.

Nesta linha de pensamento, verificamos que a teoria clássica segue a visão do homem económico e a busca da máxima eficiência, sendo que as críticas se direccionavam para o modo como os trabalhadores eram manipulados nas suas ações laborais. Ou seja, os indivíduos são condicionados pela organização onde se inserem, através de questões associadas ao salário, ao comando, à responsabilidade, ao poder, enfim ao sistema de organização administrativa existente. Com efeito, assente no ideal de estrutura, Karl Marx (1818-1883) aponta para a crítica ideológica dos trabalhos relacionados com os modos de produção capitalista e com as relações de produção. O autor considera-os como práticas de exploração económica, através de uma ação estrutural e coerciva junto dos trabalhadores. Na sua obra *O Capital*¹⁰, argumenta como os detentores dos meios de produção pertencentes à superestrutura exerciam poder sobre a infraestrutura (os trabalhadores) fazendo parecer legítima a relação de poder e de domínio sobre aqueles que trocam a sua força de trabalho por uma compensação monetária. Temas como a dominação e a exploração pelos proprietários e, mais tarde, pelos gestores, eram centrais para a ideologia crítica do local de trabalho.

⁹ Herbert Spencer (1820-1903) filósofo e sociólogo inglês tentou explicar o conceito de evolução não só à luz da biologia, mas também da Psicologia, da Sociologia, da Ética e da Política. Para o autor a evolução das sociedades levou à passagem das sociedades com estruturas de tipo simples e com uma divisão elementar do trabalho, para sociedades de tipo industrial, em que existe uma diferenciação e complexificação do trabalho, das instituições e das organizações. noções como função social, teorias da diferenciação e da divisão do trabalho, reaparecem, mais tarde, com Émile Durkheim (1976).

¹⁰ A obra *O Capital* foi publicada pela primeira vez em 1867 e constitui uma análise do capitalismo sobre todos os aspetos que envolvem o modo de produção capitalista, incluindo uma crítica sobre temas de outros economistas clássicos.

Marx (1965) e Durkheim (1995) são unânimes no que toca ao conceito de estrutura, todavia, a influência que esta tem na ação humana é diferenciada pelos dois autores. Na perspectiva de Marx (1965), para se conhecer a estrutura da qual o ser humano faz parte, devemos compreender as forças que nela estão presentes, pois as estruturas estão ligadas às ações humanas. Na verdade, tanto a posição de Marx (1965) como a de Durkheim (1995) sobre a teoria clássica das organizações revela o modo como os indivíduos são constrangidos nas suas ações, são controlados pela lógica do poder e pelas questões voltadas para os aspetos mais humanos.

Os modelos clássicos apresentados viam as estruturas organizacionais como sistemas fechados (Gouldner, 1964). Contudo, apesar das organizações agregarem um conjunto de pessoas, persiste uma visão da organização como uma máquina destinada a cumprir determinada tarefa (Chiavenato, 2000). A este propósito, o modelo proposto por Selznick (1984) mostra que a Burocracia gera consequências não previsíveis ligadas à organização informal, e refere que, o modelo de Burocracia proposto por Max Weber, não previu a possibilidade de flexibilidade face ao ambiente interno e externo das organizações.

Neste contexto, verificamos que a Teoria Clássica tende a ignorar a comunicação e apenas se centra nos aspetos formais da organização. Max Weber (1964) não inclui a organização informal no seu tipo ideal de burocracia, nem analisa a formalização da comunicação, centra-se, antes, no excesso de procedimentos formais. Na verdade, questões ligadas à burocratização pressupõem a formalização, situação que acontece devido à ausência de uma comunicação de ordem mais informal (Chiavenato, 2000).

Será, pois, com a Escola das Relações Humanas que surge a preocupação com os aspetos comunicacionais e com as variáveis sociopsicológicas presentes no contexto organizacional (Littlejohn, 1988). Neste enquadramento histórico, surge a preocupação com os aspetos humanos dos indivíduos nas organizações, inquietações desenvolvidas pela movimento da escola das Relações Humanas.

Escola das Relações Humanas

A teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos, em consequência das experiências de Hawthorne, realizadas em 1927, por Elton Mayo e seus colaboradores, cujos resultados surgem como uma reação à Teoria Clássica da Administração,

Para os teóricos da Escola das Relações Humanas, as preocupações giram à volta dos problemas de interação entre os indivíduos, ou entre pequenos grupos, e surgem como resposta aos princípios da produção industrial, da organização científica e da organização administrativa do trabalho. Os estudos recaem sobre a ação dos sujeitos, não só sobre os sentimentos, mas também sobre os estímulos. Os precursores do movimento das Relações Humanas são os mentores da uma mudança de direção - o trabalhador *Homo Economicus* passa a ser compreendido como o *Homo Social*. O objetivo desta escola de pensamento era o de superar o reducionismo economicista e tecnicista das Teorias Clássicas, que consideravam o sujeito produtivo como um ser social, “homo socialis, e como uma pessoa que procura realizar-se nas tarefas que executa” (Marín, 1997, p. 54).

Assim, com os trabalhos desenvolvidos por Elton Mayo (1880-1949) e por Chester Barnard (1886-1961¹¹), através das experiências de Hawthorne, constatamos que existe uma grande preocupação com a integração dos indivíduos nas organizações. Estas preocupações eram centradas no lado pessoal do trabalhador e na relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho.

Apoiado pelos pressupostos funcionalistas, Barnard (1971 [1938]), na obra *Funções do Executivo*, publicado em 1938, refere que no interior das organizações as atividades de duas ou mais pessoas são conscientemente coordenadas. Para o autor, uma organização formal é um sistema de atividades coordenadas e pensadas, que começa a existir quando há pessoas capazes de comunicar umas com as outras, na medida em que estão dispostas a agir em função de objetivos comuns. Neste mesmo contexto, Burrell e Morgan (1992) referem que Barnard considera três fatores essenciais na relação entre os indivíduos: a comunicação, a vontade de servir e os objetivos comuns. De igual modo, Séguin e Chanlat (1988), mostram que

¹¹ Até Julho de 2010, a obra de Chester Barnard, *As funções do executivo*, publicada em 1938, tinha sido citada mais de oito mil vezes. Para além da referida obra de Chester Barnard, encontramos a publicação de Taylor, *Os Princípios da Gestão Científica*, publicado pela primeira vez no ano de 1911 e a obra de Barnard, no top 25 dos livros de gestão mais influentes do século XX (Gabor & Mahoney, 2010).

as pessoas são os agentes da ação organizacional, e as ações são determinadas pelas mesmas exigências das organizações. Constatamos que o caráter da comunicação era partilhado pela importância dada pelos indivíduos integrados e envolvidos em atividades económicas nas organizações.

Perante os pressupostos evidenciados, reconhecemos que o modelo teórico de Hawthorne teve uma importância determinante no contexto das organizações e a fusão de elementos da Sociologia de Pareto e de Durkheim foram importantes no desenvolvimento dos estudos de Hawthorne. Vilfredo Pareto desenvolveu uma forte influência sobre os sociólogos de Harvard entre 1920 e 1930, e a sua ideia de sistema social em equilíbrio fornece uma noção essencial sublinhada pelo modelo de Hawthorne. Referem Burrell e Morgan que:

A noção de sentimentos deriva diretamente dos estudos desenvolvidos por Pareto, usados pelas equipas de trabalho de Hawthorne para descrever atitudes as quais não são baseadas em factos. Esta distinção entre factos e sentimentos desempenha um papel importante na condução dos estudos de Hawthorne. (Burrell & Morgan, 1992, p. 138)

Consideramos que esta definição de facto social resulta dos estudos protagonizados por Durkheim. De igual modo, os estudos Durkheimianos marcaram os trabalhos de Elton Mayo, quando este sugere que os problemas dos indivíduos devem ser entendidos pela relação com os valores sociais através das ordens da economia e de mudanças técnicas.

Ora, o foco sobre o indivíduo, e a interação deste com o meio, pressupunha uma análise dos processos de comunicar e de informar. Com este objetivo, outros autores apresentam novas investigações, tendo na sua origem esta corrente mais humanista. Falamos dos trabalhos de Roethlisberger e Dickson (1939), Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1965), Kurt Lewin (1951), Herbert Simon (1958; 1993), Rensis Likert (1967), Chris Argyris (1969) - defensores do caráter individual e humanista dos indivíduos inseridos num contexto organizacional.

Estávamos nos anos de 1950 e 1960, quando surgem dificuldades e insatisfações em relação ao mercado de trabalho. Os novos ideais, assentes nos pressupostos da Escola das Relações Humanas, evidenciam uma análise das organizações assente nos indivíduos e nas

relações com o ambiente. O percurso assumido por este movimento seguiu duas trajetórias, a do interacionismo e a do estudo da estrutura informal nas organizações. A primeira baseia-se nas experiências de Mayo (1945), Roethlisberger e Dickson (1939) que, entretanto, se prolongaram com os trabalhos de Maslow (1954), Argyris (1969), Likert (1967), McGregor (1965), e outros. A segunda foi seguida por Roethlisberger e Dickson (1939) que, na obra *Management and the Worker*, falam da importância da estrutura informal e mostram como as relações não são desenvolvidas formalmente entre os membros de um grupo de trabalho. Para estes autores, os aspetos técnicos e humanos devem estar inter-relacionados, uma vez que as relações informais são, por si só, evidentes. Assistimos, assim, a um ponto de viragem que dá primazia ao sujeito num contexto grupal, enquadrado numa estrutura, quando até ali era sobrevalorizado.

Neste contexto, Argyris (1957) apresenta uma das teorias mais importantes das organizações assente na visão do *indivíduo-organização*. Segundo Littlejohn (1988), Argyris fala numa *unidade reconhecida entre os indivíduos que define o eu*, cuja identidade se constrói a partir da interação com os outros. A relação entre o eu e a organização é designada por Argyris (1969) como um dilema que encontra lugar na Teoria das Relações Humanas.

Se na era da Teoria Clássica as organizações eram caracterizadas como sistemas fechados, onde o indivíduo tinha uma importância reduzida, onde a comunicação estava ligada à palavra, à informação, à orientação, numa perspectiva descendente, e onde o critério base da organização científica e administrativa do trabalho se vinculava à relação homem-máquina; com o movimento das Relações Humanas emerge a preocupação com o indivíduo e com as suas necessidades individuais. De resto, na presença do pensamento funcionalista, os comportamentos dos atores sociais são influenciados pela estrutura, pelos padrões normativos e culturais e pela consciência coletiva (Durkheim, 1995). Neste contexto, os estudos normativos tendem a aceitar as organizações como objetos naturais e abertos, sujeitos à descrição, predição e controlo (Deetz, 2001).

Com a preocupação a centrar-se nos indivíduos e nas necessidades individuais, os postulados funcionalistas perdem a primazia anteriormente conquistada. As necessidades das organizações e a crescente importância atribuída à comunicação no seio das organizações decorre das necessidades individuais, fruto do desenvolvimento, do papel atribuído aos sujeitos nas organizações, da relação com os fatores ambientais externos e da própria Cultura

Organizacional. A dualidade entre estrutura e ação social é visível nesta relação entre a comunicação e a organização, pois quem comunica são os sujeitos, ou agentes sociais, e são eles que preconizam a ação que parte da estrutura, das funções e das necessidades organizacionais no contexto em que se inserem. De igual modo, a preocupação com o indivíduo passa a ser determinante, pois estes transportam para o interior da estrutura organizacional as suas aspirações, motivações, propósitos e objetivos.

Nesta linha de pensamento, o movimento das Relações Humanas foi também apresentado por Charles Perrow (1981). A este propósito, Etzioni (1974) referiu também que o movimento das Relações Humanas procurou levantar questões inovadoras ao basear-se em aspetos da liderança, da participação e da comunicação nas organizações. O mesmo autor sumariou um conjunto de elementos básicos relativos a esta corrente, a saber: (1) a produtividade é incentivada por aspetos de ordem social, como as normas, as regras e as obrigações, e não por questões fisiológicas; (2) as recompensas não económicas são fundamentais para a motivação dos trabalhadores; (3) os trabalhadores geralmente reagem enquanto pertencentes a um grupo e não como uma ação individual; (4) as questões de liderança são determinantes, e nela são incluídos os aspetos formais e informais da ação comunicacional nas estruturas organizacionais; e (5) a comunicação é fundamental nos processos de tomada de decisão (Etzioni, 1974).

Sobre a análise das questões ligadas à estrutura informal nas organizações, Henry Mintzberg refere que estes estudos:

procuravam demonstrar, através da investigação empírica, que o recurso à estrutura formal – nomeadamente, aos mecanismos de supervisão direta e de standardização – na melhor das hipóteses não dava resultado e, na pior das hipóteses, provava ser perigoso para a saúde mental do trabalhador. (Mintzberg, 1995, p. 28)

Mas, nesta visão dos estudos informais, “a dimensão sociológica do indivíduo nunca é considerada”, sustentam Séguin e Chanlat (1988, p. 20).

No movimento da escola das Relações Humanas vários autores orientaram ainda os seus estudos para os aspetos comportamentais dos sujeitos. Investigadores como March e Simon (1958) ou Cyert e March (1963) olharam para as organizações como estruturas funcionais

especializadas. Aqui a comunicação é entendida como um meio de transmissão das informações acerca dos processos e regulamentos instituídos pelos gestores. É configurada a importância do sujeito, no contexto social em que se insere, ao considerar uma abordagem sistêmica no meio no qual interage.

As ideias apresentadas permitem-nos concluir que a Escola das Relações Humanas se desenvolveu na base de três princípios: (1) o fator humano nas organizações é objeto e sujeito de um conjunto significativo de motivações circunscritas a uma função social de participação e satisfação no trabalho; (2) os seres humanos dinamizam uma ação social lógica nos grupos e organizações, motivada por sentimentos e emoções, e os grupos informais assumem uma posição essencial no desenvolvimento da coesão social, controlo social e da integração social nas organizações; e (3) o investimento na formação e cooperação deve acontecer, para uma liderança de tipo democrático potenciadora da eficiência organizacional, onde as relações sociais e as interações sociais enformam os grupos informais (Ferreira et al, 1996).

Neste contexto de análise, podemos dizer que tanto a Escola Clássica como a Escola das Relações Humanas são substancialmente funcionalistas, já que olham para a organização como um todo em equilíbrio, e postulam uma harmonia entre os sujeitos e os grupos na organização. Ao realçar a importância da ação do sujeito, o carácter funcional atribuído à comunicação é, também ele, valorizado na dinâmica das relações sociais. A preocupação com a integração dos trabalhadores nas organizações é, igualmente, visível nos modelos de comunicação ascendente e descendente, enquanto fatores essenciais para um bom funcionamento da organização.

Se na Escola Clássica a transmissão da informação potencia uma lógica de obediência dos subordinados e, por isso, a preocupação centra-se na comunicação descendente, já os teóricos das Relações Humanas estão mais preocupados com a integração do indivíduo na organização e julgam que este objetivo só é verdadeiramente alcançado com a convergência dos fluxos de comunicação, quer na vertical quer na horizontal. É por esta razão que esta última escola reconhece a importância da comunicação, nomeadamente pelos seus fluxos – descendente, ascendente e lateral –, como uma forma eficiente de gestão dos indivíduos, de valorização do trabalho e estímulo à produtividade (Fisher, 1993). A ideia de uma organização aberta, em constante interação com o ambiente, é sustentada pela conjugação do subsistema social e do subsistema tecnológico, apresentando-se interdependentes mas complementares, elementos determinantes na designada abordagem sistêmica das organizações.

Teoria Geral dos Sistemas a abordagem Sociotécnica

Conhecida pelos trabalhos de Von Bertalanffy (1973), a Teoria Geral dos Sistemas fala das relações dinâmicas existentes entre os componentes internos nas organizações. Esta proposta de análise põe em evidência o pressuposto de que as organizações não podem ser mais olhadas como sistemas fechados, mas que devem ser percebidas como sistemas abertos (Katz & Kahn, 1978). Ou seja, todas as organizações parecem estar em relação com o ambiente externo, pois dependem do meio circundante. De resto, Bertalanffy (1973) considerou que, na ciência moderna, a interação dinâmica dos vários elementos deveria ser tida como um problema básico.

Recuperando esta visão da Teoria Geral dos Sistemas, Herbert Spencer (2004) e Talcott Parsons (1984) olham as organizações como sistemas abertos e defendem que estas tendem a evoluir a partir de formas simples e homogêneas para formas mais complexas, heterogêneas e interdependentes. Neste contexto, o desenvolvimento de mecanismos institucionais e culturais são essenciais para a definição da ordem social dos sistemas, isto é, na medida em que contribuem para a manutenção de elementos essenciais como *estruturas* e *funções* (Parsons, 1984). Segundo o autor, as estruturas ou os elementos estruturais que incidem sobre qualquer organização, incluem quatro elementos: papéis, coletividades, normas e valores. Já a ideia de funções constitui um modo de ajustamento do sistema social e dos seus subsistemas no ambiente circundante, essencial ao funcionamento da organização. Na verdade, para Parsons (1984), as organizações têm características diferenciadas em função do quadro de subsistemas em que se enquadram, sejam estas de natureza económica, política, social, religiosa, ou outras. E todas parecem ter as mesmas propriedades que qualquer outro sistema social. Ou seja, no quadro estrutural e funcional das sociedades modernas, qualquer tipo de organização está diretamente relacionada com a produtividade, assumindo a função de produção de bens e serviços.

Neste contexto e baseado nos pressupostos do estrutural-funcionalismo¹², Talcott Parsons (1984) procurou uma explicação do sistema social e de organização social em termos de

¹² O Estrutural-Funcionalismo surge com a Antropologia de Radcliffe-Brown. Assume uma crítica ao método evolucionista por entender que as organizações sociais do presente existem para serem funcionais às necessidades dos povos e aponta para uma visão de que a sociedade é constituída por partes. Radcliffe-Brown diz que a sociedade é coesa por força de uma estrutura de regras jurídicas, estatutos sociais e normas morais, que circunscrevem e regulam o comportamento. Percebe-se a influência que o pensamento Durkheimiano tem sobre o pensamento estrutural-funcionalista.

estrutura e de função, por via dos conceitos de diferenciação, integração e capacidade adaptativa.

O ponto de partida fundamental da análise de Parsons (1984) é o conceito de *sistemas sociais de ação*. Para analisar qualquer campo da ação humana encontramos em Parsons um esquema geral que o próprio utilizou para investigar de modo mais concreto os sistemas sociais. Este esquema geral de classificação engloba quatro subsistemas gerais de ação humana: (1) os sistemas culturais, preocupados com a função de manutenção de padrão; (2) os sistemas sociais, voltados para a integração de unidades de ação (indivíduos ou personalidades comprometidas com papéis); (3) os sistemas de personalidade, orientados para a realização de objetivos; e (4) o organismo comportamental, direcionado para a adaptação (Parsons, 1969). Nesta perspectiva, “o sistema de intervenção é um aspeto analítico que pode ser abstraído dos processos totais da ação dos seus participantes; sendo esses indivíduos, também organismos, personalidades e participantes de sistemas culturais” (Parsons, 1969, pp. 19-20).

Ainda na linha do estrutural-funcionalismo, autores como Selznick (1984) e Simon (1958), nos estudos orientados para a teoria das organizações, descobriram que o comportamento dos membros numa organização é raramente guiado pelos mesmos objetivos, que, em princípio, orientam o comportamento da organização como um todo (*in* Vallbé, 2015). Nesta linha de pensamento, Charles Perrow (1981) refere que os trabalhos protagonizados por Selznick (1984) englobam questões centrais que continuam a chamar a atenção de diversos teóricos das organizações, nomeadamente a relação entre organização formal e informal, a gestão mecanicista e orgânica, os objetivos individuais e organizacionais e o problema de explicar a forma como as mudanças na estrutura organizacional surgem e são abordadas por todos (Burrell & Morgan, 1992).

Neste contexto, destacamos ainda os trabalhos de Katz e Kahn (1978), de grande relevo para a análise das organizações numa perspetiva sistémica. Os autores identificaram nove características comuns a todo o sistema aberto: i) a importação de energia do ambiente; ii) a transformação desta energia; iii) a exportação de certos produtos para o ambiente; iv) o carácter cíclico do modelo de transformação da energia; v) a aquisição de uma entropia negativa implica que a organização possa guardar esta energia e, a partir de então, não conseguir uma orientação; vi) a existência de um *input* de informação, sobre a forma de feedback negativo, e permitir ao sistema corrigir os erros; vii) a existência de um estado estável e de processos

homeostáticos estáveis; viii) um processo de diferenciação funcional; e ix) o princípio da equifinalidade que pode alcançar resultados a partir de diferentes condições iniciais e por uma variedade de meios.

Uma vez consideradas as organizações como sistemas, compreendemos que estas são constituídas por *atividades interdependentes* (Scott, 1992), e que têm por objetivo atingirem as suas metas. Descreve António Marín que:

Com a mais recente aparição da Escola Sistémica da conduta laboral, nos anos sessenta, pretende-se ir mais além na consideração do indivíduo como 'homo economicus', como 'homo socialis', ou como homem que se realiza, para se confrontar com o homem completo que atua numa organização completa. (Marín, 1997, p. 58)

É neste sentido que se preconiza uma abordagem concetual às organizações, olhando-a como um sistema social, com objetivos específicos, com tarefas de interdependência e de interação sistemática entre as partes. Refere Giddens (2000) que:

A teoria dos sistemas constitui uma potente força ideológica no mundo contemporâneo (...) e tem vindo a exercer um impacto prático considerável sobre a vida social, impacto esse cujas implicações mais completas só futuramente virão a ser sentidas. (Giddens, 2000, p. 53)

O Movimento Sistémico mostra que a estabilidade interna só é possível pela atenção dada à Comunicação Interna e Externa, numa ação coordenada, em relação à intervenção de todos os sujeitos na organização (Séguin & Chanlat, 1983; Marín, 1997).

Neste enquadramento concetual, recuperamos a ideia de Luhmann (1992) que aponta para o papel da comunicação nos sistemas sociais, considerando que esta constitui um *fator prioritário de afirmação da sua individualidade*. De facto, a mundialização da informação e o desenvolvimento das tecnologias trouxeram uma nova ordem sistémica, capaz de exercer impacto sobre os sujeitos e determinar as suas ações, pelo que *a teoria dos sistemas constitui uma potente força ideológica no mundo contemporâneo* (Giddens, 2000). As abordagens ao sistema tendem a enfatizar “uma dinâmica de causalidade mútua sobre uma direção de

causalidade unidirecional” (Deetz, 2001, p. 21). Neste enquadramento conceitual dos sistemas, situamos a abordagem sociotécnica que nos mostra que a técnica e a organização não podem ser pensadas independentemente uma da outra. Isto não significa que exista uma ligação determinística entre elas, simplesmente uma técnica não determina um único modo de organização, mas antes que qualquer mudança técnica tem implicações sobre a organização e inversamente.

Os trabalhos de Katz e Kahn (1966) no estudo das organizações apontam para a necessidade de olharmos os sistemas sociais como estruturas de eventos ou acontecimentos, e que nenhuma estrutura deverá estar separada do seu modo de funcionamento. A este propósito referem Burrell e Morgan (1992) que nada é absoluto numa organização, tudo depende de vários fatores onde existe uma relação funcional baseada em condições ambientais e técnicas administrativas existentes.

A ideia de organização defendida pelo movimento sistémico surge com um carácter integrador, superando os pressupostos da Escola Clássica e da Escola das Relações Humanas. Se a primeira representa os indivíduos nas organizações pela sua ligação a uma máquina e pelo modo padronizado das suas relações de trabalho, mas que *nem sempre atuam racionalmente*, diz Kreps (1992), a segunda fala da existência de relações sociais, de interações entre os sujeitos das organizações, preocupa-se com a comunicação informal e com os seus fluxos. De igual modo, a escola das Relações Humanas acaba por mostrar a importância da comunicação interpessoal na satisfação das necessidades individuais.

A Teoria dos Sistemas mostra que devemos considerar os fatores envolventes da comunidade e adverte para a importância de nos “juntarmos com outros para interpretar de forma coordenada os problemas e desenvolver estratégias significativas, para enfrentar e alcançar os objetivos coletivos individuais” (Kreps 1990, p. 76).

Com uma visão sistémica, dá-se uma mudança de paradigma no estudo das organizações, sobretudo com a passagem de uma visão menos prescritiva e mais orientada para uma análise qualitativa das organizações, colocando a tónica nas interações sociais e no sentido de causalidade dos membros que a integram.

Partindo destas premissas o Instituto de *Tavistock* concebe a organização como um **sistema sociotécnico**¹³ que resulta da relação entre o sistema tecnológico e o sistema social (Ferreira et al, 1996). A abordagem sociotécnica decorre de duas premissas básicas, apoia-se (1) na teoria geral dos sistemas, por considerar as organizações como sistemas abertos (compostas pelo subsistema técnico e o social); (2) e em técnicas e métodos de investigação assentes na metodologia da investigação-ação em estudos nas organizações. Ora, ambos os subsistemas são dependentes e estabelecem uma relação recíproca entre si. Então, dentro da abordagem sociotécnica, importa analisar o sistema de trabalho (tarefas, tecnologias, pessoas e estruturas) como um todo.

A escola sociotécnica tem como principais representantes Elliot Jacques (1965) ou Emery e Trist (1964), e fundamenta-se nos seguintes princípios (1) a organização é um sistema aberto que interage com o meio ambiente; (2) a organização tem uma capacidade de auto-regulação; e (3) a organização pode alcançar um mesmo objetivo de diferentes formas e através de diferentes recursos.

Ainda sobre a abordagem sociotécnica, Frederic Emery (1925-1997) e Eric Trist (1911-1993) reforçam a ideia de que as empresas são compostas por um sistema técnico e um sistema social. Os autores conceberam as empresas como sistemas abertos, avançaram com o estudo da relação entre os sistemas tecnológico e o sistema social, tendo por base quatro níveis: (1) individual; (2) grupos de trabalho primário; (3) unidades internas alargadas envolvendo vários níveis de gestão; e (4) empresa como um todo (Emery & Trist, 1964).

Consideramos então que, nas organizações, para haver uma mudança organizacional positiva deverá prevalecer um diálogo positivo entre investigadores e organização. Neste contexto, a abordagem sociotécnica, ao privilegiar o método de investigação-ação como modo de intervenção organizacional, dá ênfase ao desenvolvimento de diagnósticos prévios de modo a permitir a sua superação pelas relações interpessoais dialógicas e democráticas (Ferreira, el al, 1996).

No seguimento das abordagens sociotécnicas, as abordagens contingenciais, ou Teoria da Contingência, abriram caminho ao estudo das organizações como sistemas abertos.

¹³ A abordagem **sociotécnica** teve início em 1949 com a implantação do *Tavistock Institute of Human Relations* e decorre dos trabalhos desenvolvidos em minas de extração de carvão.

A palavra contingência implica algo incerto ou que pode, eventualmente, acontecer. Pode ser uma situação verificada através da experiência, ou pela evidência, e não pela razão (Chiavenato, 2000). A abordagem contingencial defende a ideia de que não existe uma fórmula única para alcançar a eficácia organizacional, isto é, as organizações estão dependentes de um determinado conjunto de circunstâncias. Os estudos da Teoria da Contingência, desenvolvidos por Lawrence e Lorsch (1967), mostraram que as empresas necessitam de um ajustamento permanente perante as condições ambientais que as rodeiam e propõem os seguintes elementos básicos nesta relação: 1) a organização é aberta e de natureza sistêmica; e 2) as variáveis organizacionais assumem uma complexidade na constante inter-relação entre si e o ambiente. Aliás, a este propósito, Luhmann confirmou, mais tarde, que as “estruturas de sistemas ou processos de sistemas devem sempre referir-se à diferença entre um sistema e um ambiente” (1992, p. 102).

Na verdade, é com a **Teoria da Contingência** que, assistimos à passagem do enfoque de dentro para fora das organizações, sendo colocada ênfase nas questões ambientais e na dinâmica organizacional. Constatamos que nas abordagens contingenciais “são as características ambientais que condicionam as características organizacionais” (Chiavenato, 2000, p. 582). Daqui depreendemos que não existe uma única maneira de se organizar.

As abordagens contingenciais receberam os contributos de alguns teóricos como é caso da socióloga inglesa, Joan Woodward (1965), que realizou um trabalho de investigação sobre o impacto das tecnologias de produção nos modelos organizacionais existentes nas empresas. A mesma autora argumenta que a estrutura de uma empresa está intimamente ligada ao seu sistema técnico da produção. Trata-se de uma ideia, igualmente partilhada por Lawrence e Lorsch (1965), quando avançaram com um estudo comparativo que mostra como o ambiente da organização afeta de maneira significativa a sua estrutura.

A Teoria da Contingência, ao preocupar-se com as organizações como sistemas abertos, sugere a importância de se implantar uma configuração interna com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional. O desenho da estrutura organizacional deve ser função do ambiente complexo e mutável, e requer identificação nas seguintes variáveis: (1) entradas, nomeadamente as características do ambiente geral e da tarefa; (2) tecnologias, tanto as de sistemas concretos e físicos como as de sistemas conceituais e abstratos (3); tarefas e funções, concretamente as operações e processos executados; (4) estruturas, especificamente as

relações existentes entre diferentes órgãos e cargos internos, a estrutura organizacional e hierárquica, os diferentes cargos e equipas e todos os esquemas de integração e diferenciação necessários; e (5) saídas de resultados, que podem ser os objetivos ou os resultados esperados (Chiavenato 2000, pp. 616-617).

A abordagem contingencial sugere que um sistema é composto de subsistemas e definido por limites em relação ao sistema ambiental que o rodeia. É entre estes subsistemas, e entre a organização e o seu ambiente, que a visão contingencial procura desenvolver a sua análise.

Além do mais, na Teoria da Contingência há um enfoque para a natureza multivariada das organizações. E, neste contexto multivariado das organizações, deparamo-nos com aspetos relacionados com as questões do poder e da participação nas relações sociais entre os indivíduos. Estas parecem influenciar as ações dos sujeitos e reforçam as estratégias e objetivos organizacionais.

Em suma, como vimos, foi no decurso do século XX e no quadro das Teorias das Organizações, que chegamos a estudos mais aprofundados que muito contribuíram para a formação de um conceito de organização mais amplo e mais preciso, acolhendo os contributos de diversas áreas do saber. E é neste campo concetual que as questões de poder, de tomada de decisão ou de participação adquiriram um lugar de destaque no contexto das organizações. Tal como refere Max Weber (1972), o poder é a capacidade que eu tenho de orientar os comportamentos dos outros em meu benefício, ou seja, a capacidade de orientar o comportamento dos outros a favor dos meus objetivos.

A organização como sistema político: poder e participação

Foi nos anos de 1960 e 1970, do século XX, que Michel Crozier (1964) se empenhou no estudo do fenómeno burocrático das organizações. Por essa altura, as escolas de pensamento não se preocupavam com o poder enquanto tal, nem Weber se inscreve num quadro de estudo do poder sobre as organizações, pelo facto de não ter feito deste conceito uma variável específica.

O poder é concebido por Crozier (1964) como uma relação, que assenta na liberdade do sujeito em aderir ou não aos projetos da organização. O autor define o conceito como uma

forma de “controlo de uma zona de incerteza” (1964, p. 145), de dominação, de natureza particular, sobre uma determinada especialização funcional. Aliás, é na reflexão sobre as relações de poder existentes nas organizações que Crozier (1964) aponta o lugar da informação, considerando que a detenção de informação é uma forma de poder e de exercício de poder: quem está informado detém o poder, daí ser importante utilizar todos os mecanismos de informação. E é neste contexto, que discute o papel fundamental da comunicação e da sua relação de manifesto poder e dominação na estrutura organizacional.

O mesmo autor, de resto, apresenta uma visão contrária ao estruturalismo organizacional e também à perspetiva burocrática da organização. Este considera que uma organização não é uma máquina bem montada e não é um conjunto de papéis, de estatutos ou de mudanças efetivas. Nesse sentido, vai mais longe na análise aos estudos da escola das Relações Humanas e apresenta a ideia do poder participativo nas organizações.

Por sua vez, Amitai Etzioni (1974) fala-nos de uma tipologia das organizações construída a partir do cruzamento entre *diferentes tipos de poder* com *diferentes tipos de participação*. Em relação aos tipos de poder, Etzioni (1974) sugere o poder normativo, o poder remunerativo e o poder coercitivo. Sobre os tipos de participação, o mesmo autor aponta: a participação alienatória, a participação calculista e a participação moral. Para Etzioni (1974), o cruzamento dos tipos de participação com os tipos de poder resulta o no que designa de tipologia das organizações, que se caracterizam por: organizações coercitivas; organizações utilitárias e organizações normativas.

Ainda sobre o poder nas organizações, as investigações de Henry Mintzberg (1995) apontam para diferentes tipologias, dependentes das coligações externas e internas das organizações. Assim, podemos falar em seis tipos de poder: 1) instrumental; 2) de sistema fechado; 3) autocrático; 4) missionário; 5) meritocrático; e 6) de arena política. Refere o autor que a dimensão política da organização surge sempre associada ao poder. Nesta relação, os membros das organizações são entendidos como parte de uma interação sistémica e não como um produto, e a noção de poder real é vista como um atributo. Desta forma, percebemos como a valorização política da organização se reflete na estrutura de interação e dominação. Aliás, em finais da década de 70 do século XX, assistimos a uma mudança de perspetiva teórica, direcionada para uma valorização do ator social, uma valorização política da organização e uma valorização política das empresas. Contribuem para esta mudança: a dimensão cultural, que se

coloca em destaque a partir de 1980, a dimensão estratégica, quando analisa a organização como uma estrutura de jogos, e a dimensão da comunicação que se evidencia como uma estrutura de poder. Será, então, depois da década de 70 do século XX, que as questões do poder e da participação começam a fazer parte do estudo das organizações. Para que tal viesse a acontecer, lembramos outros contributos, também eles fundamentais, no estudo das organizações, como o caso de Rensis Likert (1903-1981).

Likert (1975), aprofundou os seus estudos sobre os estilos de liderança e defendeu a introdução da democracia industrial ou da gestão participativa nas organizações. E a articulação da participação junto da hierarquia funcional apoiava-se na comunicação, sobretudo entre superiores e subordinados. Neste contexto, Likert (1975) desenvolveu, mesmo, um modelo de liderança participativa, que se contrapunha à tradição autogestionária¹⁴. E na mesma linha de entendimento, Katz e Kahn (1978) definem a liderança como um qualquer ato de influência sobre um determinado assunto na estrutura organizacional, sendo que é no seu centro encontramos as relações de poder.

A instauração do conceito de democracia industrial assenta na possibilidade de participação dos trabalhadores, através de uma codireção e uma cogestão no meio organizacional onde se inserem. Deste modo, a participação envolve uma distribuição do poder nas organizações. Se não houver esta distribuição não há participação e não poderão desenvolver-se as técnicas de gestão. E para haver participação têm de existir diferentes formas de poder nas organizações.

As questões do poder e da participação nas organizações (discutidas por Crozier, 1964; Likert, 1975; Mintzberg, 1995), bem como as abordagens aos processos e ao sistema (desenvolvidas por Thompson, 1967; Katz & Kahn, 1978; e Weick, 1979), fazem emergir uma diversidade de fenómenos e de pressupostos que chamam a atenção para os aspetos comunicacionais. Verificamos que as questões do poder e da participação se associam à comunicação nas organizações, e que tanto a estrutura como os processos internos incluem aspetos da ação comunicativa e informativa no seio da estrutura organizacional.

¹⁴ A tradição Autogestionário ou de Auto-Gestão vem desde o século XIX com Saint Simon, e decorre do chamado socialismo utópico. A autogestão acontece quando se verificam três condições: 1) apropriação dos fatores de gestão sem pertença ao coletivo; 2) apropriação das regras operacionais (operatórias), cuja definição cabe ao coletivo e não à estrutura hierárquica de funções; 3) tomamos autogestão quando os resultados industriais pertencem ao coletivo, ou seja, a apropriação coletiva dos resultados do trabalho.

De facto, parece que organização é composta por sistemas sociais (Katz & Kahn, 1978; Thayer, 1979), que dependem da comunicação para lidar com a incerteza e alcançar os resultados com uma certa eficácia. Simon (1958) diz mesmo que sem comunicação não pode haver organização, ideia defendida, mais tarde, por Gary Kreps (1990), Karl Weick (1979), James Taylor (1993) e muitos outros autores referência do campo da Comunicação Organizacional.

Modelo organizacional de Weick

A Teoria da Organização proposta por Weick (1979) engloba os pressupostos da Escola das Relações Humanas, mas acrescenta-lhe um carácter mais interpretativo, por querer mostrar que o processo de comunicação é algo que se constrói e se organiza, é algo que vai acontecendo e que precisa de ser compreendido. O modelo de organização de Weick é aqui incluído devido à sua clara relevância para o entendimento atual sobre os processos de Comunicação Organizacional.

O modelo de Organização de Weick foi, aliás, construído com base em três pressupostos teóricos: (1) a teoria evolucionária sociocultural; (2) a teoria da informação; e (3) a teoria dos sistemas. O primeiro pressuposto refere-se ao processo segundo o qual as pessoas se adaptam às mudanças sociais e culturais no ambiente onde se encontram inseridas. O segundo está mais preocupado com a eficiência da transmissão de mensagens e menos com as interpretações individuais de cada sujeito, ou com os seus efeitos nos comportamentos. Para Weick, a ideia de posse de informação é um fator de redução de incerteza e ajuda na tomada de decisões. O terceiro aponta para a complexidade dos processos organizacionais, ideia defendida pelos teóricos da escola sociotécnica. São três níveis de complexidade que emergem da teoria dos sistemas: o sistema, o subsistema e o suprassistema, sendo que cada nível da organização é composto por uma interconexão e por uma influência mútua de componentes.

Ora, neste composto de pressupostos, encontramos que a visão de Weick foi mais além do modelo sistémico das organizações, proposto pela escola sociotécnica. O autor, através de uma clarificação do papel da informação na organização, propõe uma descrição exaustiva de como os sistemas de informação coordenam as atividades de processamento de informação e promovem um contínuo processo de estruturação das organizações (Kreps, 1990).

Com os trabalhos de Weick, parte-se para uma abordagem de tipo interpretativo e, sobre esta perspetiva subjaz um interesse pelo processo simbólico, ao defender que a realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação (Putnam, 1992); ou seja, a realidade é socialmente mantida e construída através dos processos de interação entre os indivíduos. Enquanto na perspetiva tradicional os autores defendem que o mundo da ação social e da interação se constitui por comportamentos observáveis e tangíveis, na perspetiva interpretativa entende-se que a cultura é o que está por de trás desses comportamentos manifestos.

Face ao exposto constatamos que, por altura de 1970, o campo disciplinar da Comunicação Organizacional ganha um novo sentido, e o contributo de Weick (1979) acaba por ser fundamental para este passo emancipatório quando diz que *falar de comunicação é falar de organização*.

A organização parece estar em todo o lado e a comunicação surge como o meio que possibilita a interação com os outros. Neste contexto, Weick (1979) fala da comunicação como um elemento crucial à sobrevivência da organização. Mais acrescenta que a comunicação deve ser reconhecida como um fator indispensável na atividade organizacional, para as questões de adaptação organizacional, incentivando uma certa preocupação com a adequação e precisão na interação nas organizações. Há, de facto, uma preocupação com a necessidade de comunicar ativamente no local de trabalho, numa troca interativa de mensagens (Kreps, 1990, p.118).

A relação da organização com a comunicação é entendida como uma ação intrínseca aos movimentos relacionais que movem as instituições. Um conjunto de pessoas integradas num determinado local e com um certo propósito têm, necessariamente, de comunicar. E o ambiente interno e externo não são mais do que variáveis mediadoras do sentido dessas ações.

Por último, as preocupações associadas à comunicação nas organizações tornaram-se mais evidentes a partir da década de 80 do século XX, altura em que surgem os estudos da Cultura Organizacional. É neste modelo de interpretação organizacional que se pode apreciar o sentido da comunicação e a importância que esta assume na ligação entre as partes. É pela rede conectada entre as partes que a informação é transportada entre cada célula, e “é este o momento em que surge a necessidade de estudar a cultura das organizações” (Marín, 1997, p. 59).

Teoria da Cultura Organizacional

A Teoria da Cultura Organizacional surge não só pelo interesse de analisar os fatores culturais presentes nas práticas de gestão, mas também pelo facto da cultura desenvolvida por cada organismo representar um fator diferenciador perante modelos de gestão de sucesso.

Por esta altura, pensava-se que o fator cultural seria uma variável explicativa do sucesso das organizações. Porém, só depois do ano de 1980, com a pressão para o desenvolvimento económico, a internacionalização dos mercados e a competição generalizada das relações laborais, é que o desenvolvimento dos estudos da Cultura Organizacional acontece com maior destaque.

Segundo Fisher (1993), cada organização tem a sua própria cultura, caracterizada por um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. A relação destes elementos entre si e o modo como se articulam, promovem uma determinada identidade organizacional, distinta a cada organização onde este sistema de interações se produz. A existência de fatores não económicos que motivam e estimulam toda a estrutura de recursos humanos de uma organização parecem, então, delimitar a definição de Cultura Organizacional. Referimo-nos à história, às tradições, ao líder, aos aspetos de personalidade do líder, aos aspetos simbólicos e imagéticos, aos valores, ao estatuto social, entre outros aspetos. Nesta dinâmica concetual, são várias as definições que pretendem ilustrar uma visão mais acertada da Cultura Organizacional.

Assim, seguimos a proposta de definição assumida por Schein (1990). O autor fala em Cultura Organizacional como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos ou padrões de comportamento que orientam o modo de interação e empenho dos indivíduos dentro de uma organização. Neste mesmo contexto, Mats Alvesson acrescenta que:

Os valores são menos centrais e menos úteis do que os significados e o simbolismo nas análises culturais (...) a cultura é central para a compreensão dos comportamentos, eventos sociais, instituições e processos. A cultura é o espaço onde determinado fenómeno acontece e se torna compreensível e significativa. (Alvesson, 2002, pp. 3-4)

Num contexto cultural, os significados são socialmente partilhados, daí que se possa concordar com a ideia de que a cultura não é um produto do indivíduo, mas antes dos grupos. A realidade organizacional, além do domínio técnico, produtivo, económico e relacional, integra a

componente simbólica, e que é entendida a partir dos discursos e das práticas dos seus membros, cuja legitimidade resulta dos aspetos culturais presentes na organização.

De acordo com Sainsaulieu (1997), a Cultura Organizacional é sempre o resultado de uma aprendizagem social. Nesta medida, o autor põe em destaque a importância dos modelos culturais de relações interpessoais, hierárquicas e de grupo, e sugere que o aparecimento de culturas organizacionais de negociação e de conflito é uma consequência dos modelos de relações adquiridas nas situações de trabalho. Por sua vez Weick (1987), adverte para a redução de organizações mecânicas para modelos orgânicos em grande escala, constituídos a partir dos aspetos culturais. O mesmo autor refere que, neste contexto de desenvolvimento e crescimento, não se trata de haver mais cultura, simplesmente existem mais sistemas orgânicos.

A Teoria da Cultura Organizacional veio mostrar como os aspetos do simbólico, dos artefactos e dos padrões de comportamento influenciam a estrutura organizacional e o seu modo de funcionamento. Argumenta Schein que muitos dos estudiosos da Cultura Organizacional são da opinião que cada investigador desenvolve, implícita ou explicitamente, paradigmas que *podem afetar não só as definições-chave identificadas sobre este conceito, mas também as abordagens completas a este fenómeno* (Barley, Meyer, & Gash, 1988; Martin & Meyerson, 1988; Ott, 1989; Smircich & Calas, 1987; Van Maanen, 1988). Acrescenta ainda que uma possível razão para esta diversidade de opiniões é que “a cultura, como uma função, diverge na interseção das várias ciências sociais refletindo alguns enviesamentos, especificamente nas áreas da Antropologia, Sociologia, Psicologia Social e do Comportamento Organizacional” (1992, p. 109).

A ideia do autor é a de que, se estamos disponíveis para tratar de forma séria o conceito de cultura, deveremos adotar um método de investigação clínica e etnográfica para identificar claramente os tipos de dimensões e variáveis que podem ajudar a uma análise empírica mais objetiva e precisa. Nesta linha de pensamento, Schein refere que “cultura é o que um grupo aprende durante um período de tempo” (1992, p. 111), e que pode ocorrer num ambiente interno ou externo.

Os estudos das organizações e a contextualização da sua evolução ao longo do século XX é de suma importância na abordagem aos estudos da Cultura Organizacional. A evolução desde o período clássico e a Escola das Relações Humanas, passando pelas Abordagens Sociotécnicas

e Contingenciais até à Cultura Organizacional, mostram como as questões do indivíduo se foram acentuando, tornando clara a importância da sua relação e participação com o ambiente social de uma organização - realidade a que Renaud Sainsaulieu se dedicou e documentou na obra *A Sociologia da Empresa*, de 1997.

Em suma, e para terminar esta revisão teórica longitudinal, apresentamos de seguida um quadro resumo (tabela 1) que ilustra o desenvolvimento das Teorias da Organização:

Tabela n.º 1 Síntese evolutiva das Teorias Organizacionais

Teoria Clássica
O <i>management</i> científico e a ideia de racionalidade optimal (F. Taylor, 1976)
Os princípios gerais da administração científica e a ideia da eficácia da função administrativa (H. Fayol, 1973)
A Burocracia como organização específica das sociedades industriais e modernas (M. Weber, 1964, 1972)
Escola das Relações Humanas
Abordagem do social no estudo das organizações informais (C. Barnard, 1938)
Elton Mayo e a Experiência de Hawthorne (1945)
Visão da organização como um sistema social (F. Roethlisberger & W. Dickson, 1939)
A organização como sistema humano e grupal (K. Lewin, 1951)
Teoria dos Sistemas (Escola Sociotécnica)
Teoria Geral dos Sistemas (K. Bertalanffy, 1973)
Abordagem sistémica das organizações (Katz & Kahn, 1978)
Abordagens Contingenciais
Teoria da Contingência (J. Woodward, 1980)
Relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas (Lawrence & Lorsch, 1969)
A organização como sistema político: poder e participação
A organização como sistema concreto de ação e de poder (M. Crozier, 1964)
O Poder nas Organizações (H. Mintzberg, 1979, 1990, 1995)
Poder Participativo (R. Likert, 1967)
Modelo organizacional de Weick
A importância da Comunicação na Organização
A essência do ato de organizar, informar e do <i>feedback</i> (Kreps, 1990)
Teoria da Cultura Organizacional
A Cultura Organizacional como meio de construção de identidades, do simbólico, interpretação e integração de aspetos emotivos (R. Sainsaulieu, 1997, 2001; E. Schein, 1990; M. Alvesson, 2002).

Neste capítulo, desenvolvemos uma análise compreensiva e descritiva das organizações, desde o início do século XX. Todo este percurso era necessário, se não imprescindível, para a configuração de um quadro de análise da relação entre comunicação e organizações. Não se trata de saber se um conceito é mais importante que o outro, pois os dois são, de igual modo, ímpares. Trata-se, sim, de perceber o lugar da comunicação, com a autonomia que lhe é devida, dentro da estrutura organizacional, dentro do sistema de interações sociais, numa lógica de hierarquia funcional e no modo estrutural que esta impõe aos mecanismos de trabalho. Se as organizações são constituídas por partes, o fio condutor que determina a ligação e dá vida às partes é a comunicação. Se a comunicação é a estrutura da organização então, argumenta Taylor (1993), *faz sentido estudar as organizações a partir da perspectiva da comunicação*. A ideia chave sobre esta posição, talvez comparável aos pressupostos de Weick, é a de que “a organização surge como efeito da comunicação e não como seu antecessor” (McPhee & Zaug, 2009, p. 25).

A atenção dada à comunicação nas organizações acompanhou os desenvolvimentos da teoria das organizações que, conforme apresentado, se moveu por várias fases que proporcionaram contributos diferenciados, mas complementares, no estudo do ambiente, das relações de trabalho e do comportamento dos sujeitos nas organizações. Na verdade, Tompkins (1984), ao olhar para organização através da comunicação, abriu portas a um novo cenário em torno da comunicação nas organizações, partindo do pressuposto que a comunicação está na base das relações e atividades sociais entre os sujeitos, facto que permitia às organizações constituírem-se como tal.

O foco na Comunicação Organizacional e na relação entre a comunicação e as organizações leva-nos a problematizar ambas as noções. Organizar é um ambíguo e inestimável processo de incerteza, continuamente construído e reconstruído (Weick, 1979). A comunicação é a essência de uma estrutura organizacional, no sentido de que através das práticas discursivas, os sujeitos se envolvem na construção de um diversificado e complexo sistema de significados (Mumby & Stohl, 1996).

Em modo de síntese, apresentamos um quadro (tabela 2) que reúne a identificação dos períodos de referência da Teoria das Organizações e a ligação que cada fase proporcionou aos desenvolvimentos dos estudos da Comunicação Organizacional.

Tabela n.º 2 Contributos teóricos para a Comunicação Organizacional

Período de referência	Contributo nos estudos da Comunicação Organizacional
Escola Clássica (1900-1930)	Ênfase nos aspetos formais; Canais de comunicação baseados numa hierarquia funcional <i>Top-Down</i> .
Escola Relações Humanas (1930-1950)	Ênfase nos aspetos informais da comunicação; Importância dada às necessidades individuais dos trabalhadores no contexto de trabalho.
Escola Sociotécnica (1949-1960)	Ênfase no papel da comunicação entre a organização e o ambiente; e entre os aspetos funcionais dos componentes da organização numa coordenação de esforços.
Teoria da Contingência (1970)	Ênfase no papel da comunicação e nos canais de autoridade na estrutura funcional; Influência dos contextos ambientais exteriores nas estruturas organizacionais.
Política, poder e participação (1960-1970)	Ênfase na comunicação como estratégia de poder e de legitimidade sobre o outro, na tomada de decisões e no processo de circulação de informação.
Modelo de Organização de Weick (1970)	Ênfase no papel da Comunicação humana na interpretação e resposta aos desafios da informação interna e na preservação dos conhecimentos internos.
Cultura Organizacional (1980)	Ênfase no modo como a comunicação liga os membros da organização na partilha de informações, valores, símbolos e artefactos culturais da realidade social.

Fonte: Ferreira et al, 1996; Chiavenato, 2000.

2. O conceito de Comunicação Organizacional

As teorias são construídas a partir de conceitos e os conceitos interpretam fenômenos. Ao fazê-lo “distinguem aspetos do mundo que, num determinado momento, são considerados importantes” (Turner, 1991, p. 4). Assim, julgamos não poder conceber uma definição organizacional, nem mesmo aproximarmo-nos dos seus atributos, sem analisar a comunicação. Por isso, só depois de explorar os discursos teóricos sobre a organização e sobre a comunicação, é que percebemos como ambos estão tão interligados.

A abordagem concetual da Comunicação Organizacional resulta das antigas questões e problemas associados à comunicação nas organizações (Jablin & Putnam, 2001), que, ao surgirem de forma mais autónoma e criteriosa, foram-se distanciando de uma diversidade de definições para um sentido mais estreito e objetivo do conceito em si mesmo. Nesse sentido, a comunicação precisa de ver vista não apenas como um processo de troca de mensagens, mas antes como uma relação inserida no sistema social no qual este processo ocorre, e na função que desenvolve nesse sistema. Argumentam Katz e Kahn que:

A comunicação é um processo social de grande relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade. É possível submete-la a estas formas de interação social como o exercício de influência, cooperação, contágio social ou imitação e liderança. (Katz & Kahn, 1978, p. 428)

A presença da comunicação nas organizações é, por conseguinte, determinante para o seu sucesso. Na verdade, o envolvimento dos sujeitos nos processos de interação favorece e intensifica as relações, não só profissionais como também pessoais, ou seja, “o processo de comunicação é por definição um processo relacional” (Hall, 1987, pp. 179-180) entre os sujeitos nas organizações. E a relação é condição do funcionamento organizacional. Trata-se, de resto, uma ideia encontrada em vários discursos teóricos sobre a Comunicação Organizacional, que mencionam a importância da comunicação dentro das estruturas organizacionais.

Mas a definição de Comunicação Organizacional é complexa. Talvez por ser um fenómeno socialmente construído e reconstruído. Este é mais do que um argumento social, do que processamento de informação, ou do que variável que ocorre dentro de um espaço

organizacional (Deetz, 2001; Mumby, 2013). Essas são formas de definição demasiado simples e ausentes de sensibilidade, argumenta Weick (1995).

Na verdade, existem diferentes propostas definidoras, oriundas de diversos campos científicos e perfectivas. Todavia, nem todas foram capazes de descrever esse fenómeno tão abrangente e complexo (Bartoli, 1991; Bilhim, 2008; Rego, 2010). Este conceito é demasiadas vezes confundido com a publicidade ou com a identificação visual da empresa, ou mesmo com o Marketing. Talvez por tocar todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, a comunicação se torne um fenómeno de difícil a definição, enquanto um campo de atuação simultaneamente tão específico e tão global (Ruão, 1999).

Assim, ao longo dos tempos, foram apontadas definições sobre o conceito de Comunicação Organizacional ajustadas ao contexto social e organizacional de cada época (Redding, 1985). E a existência de uma multiplicidade de concetualizações é enriquecedora, mas coloca dificuldades ao seu estudo. Por isso, para resolver este puzzle concetual, vários autores procuraram organizar essa multiplicidade de respostas - como Porter e Roberts (1976), Thayer (1979) ou Eisenberg e Goodall (1997) - e procuraram encontrar pontos de referência nas várias propostas definidoras, considerando-as como uma série de *disciplinas tributárias* antes de chegar à sua própria definição. Neste processo, surgem várias interpretações sobre o conceito de Comunicação Organizacional, porém, argumenta Fiske (1990) que este processo nem sempre é definido satisfatoriamente.

Com base nas ideias apresentadas concluímos que o conceito de Comunicação Organizacional encerra diversas abordagens possíveis, nomeadamente aquela que entende a comunicação como o núcleo da atividade de organizar (Taylor, 1993) e que a identifica como um padrão de interações entre os membros da organização. Sendo que as duas são não mutuamente exclusivas (Fisher, 1993). De igual modo, Fisher (1993) sustenta que a Comunicação Organizacional decorre de um processo em constante evolução, culturalmente dependente da partilha de informação e da criação de relações em ambientes que visam os objetivos da empresa.

Não obstante o afirmado, Deetz (2001) considera que uma definição clara e objetiva de Comunicação Organizacional é tarefa simples, pois quem investiga geralmente encontra os limites e apresenta justificações sobre aquilo que pretende estudar, excluindo o resto. E à medida que o processo de clarificação do conceito ocorre, surge a necessidade de criar toda

uma base teórica e conceitual sobre os domínios da comunicação interna ou externa, ou sobre os processos de ligação e conexão entre os membros da organização. A este respeito Deetz (2001) apontou três linhas de conceitualização sobre a Comunicação Organizacional: a primeira vê o desenvolvimento da Comunicação Organizacional como algo específico integrado nos departamentos de comunicação; na segunda abordagem observa a comunicação como um fenómeno que existe dentro das organizações; na terceira abordagem sugere que se pense na comunicação como um meio que potencie a descrição e a explicação da organização. Sobre esta última, o autor sugere que as teorias da Comunicação Organizacional podem ser usadas para explicar o produto das estruturas sociais, estados psicológicos, categorias sociais dos membros da organização, conhecimentos e assim por diante.

Observamos, pois, posições e definições que mostram a amplitude do conceito de Comunicação Organizacional. E sem querer desvirtuar qualquer outra definição, a definição proposta por Dennis Mumby é aquela que melhor se ajusta ao propósito do nosso estudo. O autor refere que:

A Comunicação Organizacional é como um dinâmico e contínuo processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir os objetivos organizacionais. (Mumby, 2013, p. 15)

Tendo por base esta definição, consideramos que outros quadros teóricos contribuem para pensar a Comunicação Organizacional. Por isso, de seguida, iremos analisar alguns pressupostos e correntes de pensamento que estão na base da evolução deste conceito.

2.1. Fundamentos teóricos no estudo da Comunicação Organizacional

Antes de se falar em Comunicação Organizacional já o conceito de comunicação era visível nas práticas filosóficas das instituições, desde séculos antes de Cristo. Autores como Goldhaber e Barnett (1992) demonstraram isso mesmo, identificando na obra *Preceitos*, publicada entre 2700 e 2600 a.C., um documento que revela a importância dada à comunicação institucional por civilizações antigas. Tratou-se de um guia da comunicação usado pelos funcionários das primeiras civilizações egípcias.

Também a obra *Retórica* de Aristóteles (384 e 322 a. C) é indicada como uma referência histórica no estudo da Comunicação Organizacional. Este documento procurou explorar o tema da retórica de modo autónomo em relação à vigilância da filosofia. Nessa medida, Aristóteles lançou as bases da retórica ocidental. Se, atualmente, muitos consideram a retórica como a base de toda interação comunicativa, há que reconhecer a origem inspiradora dos manuscritos de Aristóteles até aos dias de hoje. Pressupondo a Retórica o ato de persuadir, a lógica da ação comunicativa está, pois, presente na função de comunicação.

Já no século XX, nos Estados Unidos, são conhecidas as primeiras análises associadas à comunicação nas organizações. Porém, até meados da década de 50, estas análises eram remetidas para a disciplina da Comunicação Organizacional, dentro da área das Ciências da Comunicação, tendo como principal enfoque a Comunicação Industrial e de Negócios (Mumby, 2009).

Neste contexto evolutivo, consideramos que a afirmação da disciplina de Comunicação Organizacional está marcada por três grandes momentos. O primeiro decorreu entre 1900 e 1940, e foi considerada a fase de *preparação* rumo à emancipação, cujos estudos se dedicavam à análise das competências comunicativas e eram fortemente marcados por investigações qualitativas. Depois, um segundo momento, acontece entre 1940 e 1970, conhecido pela fase da *identificação* e consolidação e que foi marcado por uma tendência modernista da Comunicação Organizacional em busca da sua legitimidade e distinção. Entre 1970 e 1990 dá-se a fase da *maturidade e inovação*, com as dimensões expressiva e simbólica da organização (Taylor & Trujillo, 2001).

Face a esta evolução, os teóricos Redding e Thompkins (1988) apresentaram uma perspetiva longitudinal sobre a evolução da Comunicação Organizacional e consideram que o período que vai de 1900 a 1970 integra três tipos de abordagens diferenciadas (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001, p. xxiii): (1) *formatório-prescritiva* (dedicada ao desenvolvimento de regras com vista a uma comunicação eficaz); (2) *empírico-prescritiva* (sustentada pela elaboração de estudos de caso destinados a analisar a eficácia da comunicação); e (3) *científica aplicada* (centrada na objetivação dos problemas das organizações). Depois de 1970 os estudos apresentados foram, assim, segmentados em três categorias: *modernistas*, *naturalistas* e *críticos* ou *pós-modernos* (Ruão, 2008).

Considerando as diferentes fases que levaram à consolidação da disciplina de Comunicação Organizacional, seguimos a interpretação partilhada por Taylor e Trujillo (2001). A fase da *preparação* chamou a atenção para a eficiência da comunicação nas organizações, para as questões da linguagem e a gestão das organizações. Nesta fase, os estudos empíricos eram baseados em fórmulas prescritivas de base normativa. O quadro científico da época era dominado pelos modelos positivistas centrados, essencialmente, nos processos administrativos das organizações. As áreas de estudo consideradas nesta fase estavam ligadas aos negócios, à indústria do jornalismo e às *proto-human relations*.

A segunda fase, situada entre 1940 e 1970, esteve mais virada para os estudos quantitativos, recorrendo ao método de estudo de caso. Depois, a partir de 1970, surge a fase da *maturidade* e inovação que, ao deixar de lado as abordagens positivistas, surge com modelos teóricos baseados nas pesquisas empíricas para construção de premissas teóricas. As investigações sobre a Cultura Organizacional e sobre o Simbolismo emergem por esta altura e tornam-se a terceira área de estudo mais procurada pelos investigadores, apenas ultrapassada pelo tema do relacionamento interpessoal e pelo tema das estratégias e competências de comunicação.

O período vigente, consignado à fase da *maturidade e inovação*, caracteriza-se por três momentos de trabalho, a saber: (1) período modernista; (2) período naturalista; e (3) período crítico (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). O primeiro desenvolve uma abordagem às organizações centrada nas ações de controlo e de previsibilidade, embora preocupada com o entendimento e com a antecipação dos aspetos comunicacionais. O período naturalista vê as organizações como formas subjetivas, construídas socialmente pelos seus membros. O período crítico apresenta o lado crítico e consciencioso na elevação da comunicação até à sua emancipação. Estudos do feminismo, da ética, do poder, ou da crise da legitimidade e da representação surgiram mais recentemente, situação que deu uma nova amplitude de análise aos estudos da comunicação (Mumby, 2013).

Assim, desde muito cedo se percebeu que a comunicação assumia um efeito diferenciador e determinante no resultado de uma ação. Uma ação pressupõe a existência de indivíduos que, relacionando-se entre si, produzem um resultado. Trata-se de uma ideia, vigente desde o início do século XX e iniciada com Durkheim, que evidencia os efeitos das ações coordenadas dos indivíduos. Esta ideia parte de pressuposto que as organizações devem ser

analisadas como um todo, em que as partes estão ligadas umas com as outras e, nestas partes, encontramos os grupos. Para tal, convergem diferentes quadros de investigação que importa analisar.

2.2. Diferentes quadros de investigação

Num contexto evolutivo, até 1970, o desenvolvimento dos conceitos e das teorias em torno da Comunicação Organizacional apoiou-se na doutrina da Retórica Tradicional, na Teoria Clássica, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria Sistémica (quadros anteriormente sistematizados), conforme argumentam Putnam, Philips e Chapman:

Os recentes trabalhos de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse na comunicação empresarial e industrial – dos anos 20 aos anos 50 – e pela influência da escola de relações humanas, dos anos 50 até meados de 1970. (Putnam, Philips & Chapman, 2004, p. 77)

Dentro dos diferentes quadros de investigação encontramos a fase positivista, o modelo interpretativo e os modelos contemporâneos, que importa analisar e perceber que desenvolvimentos proporcionaram aos estudos da Comunicação Organizacional.

2.2.1. A fase do Positivismo

Os primeiros estudos de Comunicação Organizacional foram ancorados no modelo positivista, que privilegiava uma análise das questões da eficiência comunicativa, sustentados por pesquisas de cariz quantitativo. Esta ideia mecanicista da comunicação nas organizações dá origem a um modelo de comunicação que desvaloriza o papel dos recetores e parece mais interessado nos ruídos e nos canais. Assim, é dada particular atenção aos fluxos de comunicação, aos canais e à quantidade de informação.

Nesta época, as referências à comunicação nos estudos organizacionais são poucas. Surgem, por exemplo, nos trabalhos de Barnard (1938) e nas experiências de Hawthorne¹⁵, protagonizadas por Elton Mayo (1945). Estes teóricos não negligenciaram a comunicação nas relações de trabalho, pelo contrário consideraram que esta deveria ocupar um lugar central na organização, que é determinada pela comunicação. Conforme argumentou Chester Barnard (1971), a comunicação é fundamental, na medida em que é marcada pela “troca de informações e de transmissão de significados” (Katz e Kahn, 1978, p. 428). Já Hall (1987) complementa a ideia e diz que a análise da variável da comunicação pode variar de acordo com o lugar e o tipo de organização que está a ser estudada, pressupostos apresentados no capítulo anterior.

Os teóricos clássicos mostraram como estruturar a comunicação no plano horizontal e, por outro lado, os teóricos sistémicos, mostraram como a estrutura de uma organização emerge dos padrões de comunicação existentes. Max Weber (1971), por exemplo, na sua teorização sobre o modelo burocrático de organização, procurou o registo formal da informação com o objetivo de maximizar a eficiência. Neste contexto, constatamos que o legado positivista dos estudos da comunicação nas organizações foi o estudo da eficiência comunicativa, com objetivos de prescrição para as empresas (Redding & Tompkins, 1988). Suportados, sobretudo, em metodologias quantitativas, procuravam mostrar a causalidade dos fenómenos e resguardar o observador de um papel participante, esperando-se que este mantivesse uma posição neutra. Temas relacionados com a comunicação vertical (superior-subordinado), canais de comunicação, clima organizacional, foram determinantes para a definição e orientação dos estudos da comunicação até à chegada do movimento Interpretativo.

A par desta evolução, não podemos ignorar o carácter funcionalista que influenciou os estudos da comunicação. Invariavelmente, uma visão funcionalista sobre as ações dos indivíduos nas organizações permanece orientada para os objetivos da estrutura, no contexto dos quais os sujeitos apenas agem com vista aos fins propostos. Consideramos como fins o lucro, a

¹⁵ A chamada experiência de Hawthorne, protagonizada pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em 1927, realizada numa fábrica de nome *Western Electric Company*, situada no bairro de Hawthorne, teve por objetivo analisar a relação entre a iluminação e a eficiência dos operários em termos de produtividade. O desenvolvimento desta experiência esteve a cargo de uma equipa de investigadores coordenada por Elton Mayo, médico, que abordou questões ligadas às condições físicas do trabalho, a fadiga, acidentes de trabalho e a rotatividade do pessoal, aquilo que hoje designamos por *turnover*. A empresa queria conhecer melhor os seus colaboradores, pois acreditava que este era o passo essencial para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade.

rentabilidade ou a produção, ficando o sentimento humano e os seus contributos condicionados à gestão administrativa e racional do trabalho, conforme apresentado anteriormente na visão Taylorista e Weberiana das organizações.

A ideia clássica da organização via-a como detentora de fluxos de informação, ideia entretanto ultrapassada pelo argumento de que a comunicação constitui a própria organização (Taylor, Flanagan, Cheney, & Seibold, 2001). Ou seja, à comunicação é atribuído um papel bem mais importante do que se suponha, já que a existência organizacional parecia depender do entendimento por ela criado.

Não obstante as críticas atribuídas a este modelo racional e mecanicista do trabalho, estes estudos foram importantes para a preparação e reconhecimento da disciplina da comunicação nas organizações. Contudo, o descrédito do modelo positivista acontece por altura de 1960, com a desvalorização científica do realismo ontológico, da objetividade epistemológica e da axiologia livre de valores (Miller, 2000). Neste contexto, o desinteresse manifestado pelos contributos positivistas era inevitável, de maneira que os estudos da época acabaram por trazer novas questões a debate. Concretamente, os aspetos relacionados com as relações humanas e o ambiente interno ou externo das organizações fizeram emergir um quadro mais interpretativo. Assim, visões positivistas, baseadas nos postulados funcionalistas, deram lugar aos estudos interpretativos. Com estas abordagens interpretativas dá-se uma viragem nos estudos da Comunicação Organizacional, formalizada no encontro de investigadores que decorreu em Alta Utah (Estados Unidos da América), no ano de 1981, em que foram apontadas ideias para um novo posicionamento desta disciplina, face às demais disciplinas académicas, nomeadamente a Gestão.

2.2.2. O modelo Interpretativo

Os estudos interpretativos, marcantes na segunda metade do século XX, pretendiam mostrar como diferentes realidades organizacionais são socialmente produzidas e mantidas através de discursos comuns, histórias, ritos e rituais, e outras atividades diárias. Esta mudança resultou da influência de outros campos científicos - como a Antropologia (Geertz 1973; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982), os estudos Fenomenológicos e Interacionistas

Simbólicos (Bantz, 1983; Bormann, 1985) - e constitui um resultado da aplicação dos métodos de qualitativos (Trujillo, 1987).

Os discursos interpretativos assumiram a cultura como sendo uma metáfora evocativa da vida das organizações (Frost, Moore, Louis & Lundberg, 1992; Martin, 1992; Smircich, 1983). Sugeria-se que a cultura direciona a atenção dos indivíduos para o que devem saber, acreditar ou mesmo estarem aptos a fazer em relação ao modo como se devem dirigir aos outros, de uma forma que seja compreensível e aceitável para outros membros, e sobre os significados a atribuir e no contexto dos quais o conhecimento, crenças e rotinas são produzidas e reproduzidas (Deetz, 2001). Sendo pela comunicação que se dá a produção de significados nas organizações (Donnellon, Gray & Bougon, 1986).

Nesta perspectiva, o local de trabalho é entendido como um espaço onde se processa o desenvolvimento da uma atividade humana, esta entendida de forma positiva. No entanto, alguns investigadores, acabaram por questionar um pressuposto básico da abordagem interpretativa - a lógica de exibição de uma cultura unificada, consensual, na medida em que acreditam que as organizações experimentam igualmente processos de fragmentação, tensão e superação de conflitos (Marcus & Fischer, 1986; Frost et al, 1992; Martin, 1992). Nesta linha de pensamento, os trabalhos da Comunicação Organizacional começaram por evoluir para uma visão mais dialógica, e os estudos que seguiram uma teoria da estruturação tornaram-se mais críticos do que interpretativos (Riley, 1983; Banks & Riley, 1993; Howard & Geist, 1995). Esta mudança de direção nos estudos interpretativos deu lugar a visões mais dialógicas e críticas nas investigações (Deetz, 2001).

2.2.3. Os modelos Contemporâneos

Os estudos contemporâneos da comunicação nas organizações assumem a complexidade e interdependência das relações organizacionais. Estes modelos resultam de estudos ao fenómeno da comunicação com reflexões menos prescritivas e mais analíticas. Ao longo de todo o século XX pudemos testemunhar as evoluções nesse sentido, desde os estudos com maior objetividade, racionalistas e voltados para os padrões de trabalho da época (mais estandardizados, com a divisão do trabalho em tarefas, as relações de controlo e a fraca percepção dos *insights* dos sujeitos nas organizações), para estudos mais subjetivos e voltado

para os sujeitos (focalizado no ambiente interno e externo, considerando a participação, as vontades, as relações sociais, a cultura e a proximidade dos atores sociais na estrutura onde se inserem), e para estudos mais analíticos e críticos, sobre as relações de poder e de dominação, o hiperrealismo, o global, pressupostos feministas e questões de género, enfim, um conjunto de atributos (des)estabilizadores para a construção de uma noção abrangente e diferenciadora da Comunicação Organizacional. Vários autores contribuíram para esta multiplicidade de quadros de análise sobre a evolução da Comunicação Organizacional, falamos de Putnam e Cheney (1983), Redding e Tompkins (1988), Conrad (1994), Conrad e Haynes (2000) Stanley Deetz (2001) e Denis Mumby (2013).

2.3. Outras propostas de investigação

Uma visão mais abrangente sobre os estudos da Comunicação Organizacional foi, assim, conquistada ao longo do século XX e resultou em novas abordagens ao fenómeno da comunicação nas organizações.

Deetz (2001) aponta para uma visão mais contemporânea, em alternativa aos programas anteriores de investigação da comunicação. Este novo quadro de investigação foi descrito pelo autor tendo por base quatro tendências de estudo, a saber: a normativa, a interpretativa, a crítica e a pós-moderna.

A primeira, designada de normativa, vê as organizações como algo natural e objetivo, passível de dominação e de controlo. O mesmo autor refere que esta corrente procura ir mais além do sentido de transmissão de informação, enaltecendo o papel dos sujeitos e das organizações no seu contexto cultural. Sendo esta uma metodologia que parece optar por métodos de investigação qualitativos, alguns investigadores sugerem uma análise aos pontos de fragmentação, tensão e conflito, sustentados pelas teorias críticas e pós-modernas.

As análises da comunicação assumem uma orientação para o controlo e persuasão, sendo a transferência da informação o fator dominante nas preocupações com a comunicação entre supervisor/subordinado, compromissos, *redes*, poder e relações com o público. Aqui residem as posições de natureza funcionalista, seguidoras de uma tradição normativa no entendimento da sociedade.

Este tipo de discurso surge em estudos direcionados para a análise das mensagens estratégicas e persuasivas (Alexander, Penley & Jernigan, 1991), para a interação entre o supervisor/subordinado (Jablin, 1979; Infante, Anderson, Martin, Herington, & Kim, 1993; Sias & Jablin, 1995), e outros temas mais recentes descritos por Burrell e Morgan (1992) nas suas análises funcionalistas (Deetz, 2001).

A segunda abordagem, interpretativa, busca a descoberta dos sentidos intra-subjetivos de todo o tipo de formas organizacionais, enfatizando a multiplicidade de perspectivas que podem coexistir em qualquer situação social (Cheney, 2000). Os estudos interpretativos valorizam a realidade social e cultural que representa uma organização, e muitas dessas pesquisas procuram demonstrar como as realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas. Face às opções metodológicas presentes na abordagem interpretativa, marcadamente qualitativas, predomina o método de estudo de caso, as entrevistas e a observação participante. Estas são metodologias de estudo centradas na Cultura Organizacional, conduzindo à análise as crenças e os valores dos membros, e da sua relação com o ambiente. Por conseguinte, compreende-se que o interesse dos estudos interpretativos pelos processos comunicativos vai mais além do sentido de transmissão (Ruão, 2008). Tal como sugere Morgan (1996), se a análise interpretativa olha o simbolismo, as metáforas, as histórias, as narrativas, os ritos e os rituais ou outras manifestações comunicativas, então a comunicação é encarada como um meio de produção e manutenção dos significados organizacionais.

Trabalhos ligados às questões da Cultura Organizacional assentam numa visão mais interpretativa que normativa, na medida em que a cultura é tratada como uma variável ou um contributo dentro do movimento estratégico de gestão cultural (Shoskley, Zalabak & Morley, 1994).

Durante os anos 1980 e 1990, as investigações críticas sobre a Comunicação Organizacional mostraram o carácter hegemónico da cultura e da engenharia cultural (Alvesson, 1987; Mumby, 1987, 1988, 1997, 2001, 2010, 2013).

É na década de 90 que surge a perspectiva crítica, a qual segue uma linha de estudo centrada nas dinâmicas do poder e nas questões políticas dos estudos da Comunicação Organizacional. A teoria crítica centra a sua análise nos processos sociais e comunicativos, os quais permitem criar condições para a emergência da hegemonia nas organizações. Segundo Deetz:

O objetivo central da teoria crítica da comunicação organizacional tem sido o de criar uma sociedade e locais de trabalho livres de dominação em que todos os membros possam contribuir igualmente para produzir sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e conduzam ao desenvolvimento progressivo de todos. (Deetz, 2001, p. 26)

Ao centrar a sua análise em processos de comunicação livres e que podem ir de encontro aos ensejos dos indivíduos nas organizações, acaba por rejeitar os postulados defensores do método positivista e interpretativo. Concretamente, a sua atenção está voltada para os processos de poder, de dominação e opressão oriundos das estratégias de Comunicação Organizacional. Pensadores como Uribe e Zuluaga (2003) caracterizam esta época pelo aparecimento de uma série de teorias, nomeadamente a teoria narrativa pós-moderna e a teoria da administração, que vieram fortalecer o entendimento das práticas de comunicação nas organizações.

Sobre a ação comunicativa, esta tendência entende que as questões em torno da participação e da análise das práticas de comunicação são aquelas que mais importam à vida das organizações. Em muitos locais de trabalho, as estratégias e a manipulação surgem disfarçadas e o controlo é desenvolvido através de ações de comunicação aparentemente neutras. E estas formas de comunicação apontam para a presença de formas de domínio, de poder e de discursos demasiado fechados (Deetz, 1992). Ideia que Habermas (1989) descreve como qualquer ato discursivo que exerce uma função de comunicação.

Por último, a quarta abordagem designada de pós-modernista atingiu os estudos da Comunicação Organizacional, e manifesta uma preocupação com as assimetrias, a marginalidade e os focos de resistência organizacionais. Segundo Deetz (2001), os temas mais abordados por esta teoria situam-se na centralidade do discurso, na fragmentação das identidades, na crítica da filosofia da presença, na perda das fundações e das macro-narrativas, na ligação entre o poder e conhecimento, na hiperrealidade e a pesquisa como resistência.

Na alçada dos quatro modelos, defendidos por Deetz, foram elencadas áreas de análise atuais no domínio da comunicação. Com a presença de novos temas de investigação como a linguagem, a cultura ou o simbolismo, é notório o percurso de consolidação que a disciplina tem vindo a concretizar. Mas as competências de comunicação nas organizações continuam a ser desenvolvidas segundo orientações normativas, que se refletem em atividades de consultoria e de formação. Mas competências dos indivíduos nas organizações integram também

preocupações importantes para o seu desenvolvimento, como para a Cultura Organizacional. Dai que haja uma renovada preocupação em compreender as competências culturais e as relações de poder nas organizações (Deetz, 2001).

A visão dos estudos dialógicos ou críticos passava pela criação de uma sociedade e locais de trabalho livres de dominação e onde todos os membros pudessem contribuir, de forma igualitária, na produção de sistemas que reúnam as necessidades dos sujeitos e permitam o desenvolvimento de todos. A perspectiva crítica envolve, por conseguinte, o contributo de diferentes teóricos que suportam o seu trabalho em diferentes perspetivas de análise, nomeadamente as estruturalistas (Giddens, 1997), as teorias sobre os processos de trabalho (Braverman, 1974; Burawoy, 1979), a visão crítica da escola de Frankfurt (Mumby, 1988), a crítica ideológica e a ação comunicativa.

Na atualidade, os interesses das organizações são também frequentemente equacionados a partir dos interesses dos gestores. Teorias recentes mostram, por exemplo, como a atitude dos gestores e o seu poder resulta dos fatores históricos que são ativamente reproduzidos em práticas discursivas ideológicas presentes em diversas estruturas organizacionais (Mumby, 1987; Bullis & Tompkins, 1989; Deetz, 1992).

Por outro lado, enquanto Habermas (1989) discute a racionalidade técnica, através de um percurso histórico e social emergente, estudos sobre o “lado humano” das organizações - nomeadamente sobre as questões do clima, do enriquecimento no trabalho, da qualidade de vida no trabalho, da participação dos indivíduos nas organizações, e da cultura – produzem novos significados e são conduzidos por um controlo técnico ligado aos interesses dos grupos dominantes (Alvesson, 1987; Barker, 1993; Wendt, 1994). Estes dados mostram que as pessoas se sentem oprimidas, mas, ao mesmo tempo, envolvidas nas suas atividades e, deste modo, acabam por criar uma ligação à empresa. O consentimento geralmente aparece em diferentes formas como membros que ativamente estão subordinados para receberem um salário, segurança, sentido ou identidade; e que Deetz diz que são “coisas que deveriam resultar dos processos de trabalho ao invés de um processo de subordinação” (2001, p. 28).

Por sua vez, Dennis Mumby (2013), na obra *Organizational Communication. A critical Approach*, desenvolve uma visão crítica nos estudos da Comunicação Organizacional. O foco da sua análise recai sobre as classes desfavorecidas, nomeadamente os trabalhadores, as mulheres, as minorias e outros. E é neste contexto crítico que introduz a questão da

diferenciação do género, e avalia como as organizações se movem pelo domínio, muitas vezes institucionalizado, do género masculino, como instrumento dessa opressão.

Dennis Mumby (2013) surge com um quadro *meta-teórico* e apresenta uma “teoria sobre teorias” no estudo da Comunicação Organizacional (Mumby, 2013, p. 15). O princípio orientador dos seus estudos é caracterizado pela *crise de representação* e do *pensamento dialético* (Jameson, 2003), que acaba por determinar as condições sociais. Sobre esta crise de representação são apontados dois níveis de análise 1) os *postulados de conhecimento* (veiculados por investigadores de várias disciplinas acerca do mundo); e 2) as questões expressivas e interpretativas da *voz* (através da necessidade de representação e de expressão linguística sobre os interesses dos grupos) (Mumby 2013, p. 15).

Com os desenvolvimentos sociais até à atualidade, estas questões em torno da representação, de que Dennis Mumby fala, tornaram-se cada vez mais complicadas e marcadas por análises dispersas. Se em meados do século XX a situação parecia ser mais simples, porque predominavam os papéis tradicionais sobre a responsabilidade no trabalho, em casa, a diferenciação do género era predominante, ou seja, a existência de desigualdades faziam parte da realidade social. No século XXI, surgem questões epistemológicas que olham para as desigualdades de outro modo, destacando os aspetos comunicacionais, nomeadamente o uso da expressão oral (voz) e da expressão linguística. Deste modo, Mumby (2013), procurou associar as questões da Comunicação Organizacional às questões sociais que afetam os indivíduos.

O desenvolvimento destes pressupostos resulta dos constructos presentes nas teorias tradicionais, nomeadamente na tradição modernista, onde predominavam os discursos racionais e progressivos, inspirados no movimento das luzes, e caracterizados pelas ideias do mito e da superstição, que levavam a sociedade a acreditar que cada indivíduo, através de um pensamento racional, podia entender o mundo (Mumby, 2013). Contudo, os ideais modernistas foram ultrapassados e a Revolução Industrial acentuou o desenvolvimento das Ciências Sociais (nomeadamente da Sociologia e da Psicologia). Surgem, então, as alterações ao modo de ver o mundo, marcadas, nomeadamente, pelo entendimento do indivíduo como um ser racional, que pensa sobre a sua existência (ideia defendida por Michel Foucault, 1986). É neste sentido que a conceitualização de organização passa a ser equacionada, também, e onde se percebe que “esta é muito mais que um produto da modernidade” (Mumby (2013, p. 17).

A partir destas conceptualizações, o autor esboça uma proposta teórica sobre as teorias que acompanharam o desenvolvimento das organizações e da comunicação, desde o século XX até à atualidade. Para tal, propõe cinco níveis de análise ou *worldviews*, sobre o que autor designou de *crise de representação* que diz existir nas Ciências Sociais, em geral, e na Comunicação Organizacional, em particular. Na apresentação destas cinco perspetivas, Dennis Mumby usa o conceito de *discurso* com o objetivo de capturar qualquer visão do mundo em redor da comunicação e debater as forças e as fraquezas das teorias propostas. O termo *discursos*, que será usado na explicação deste quadro de análise, deriva das aceções usadas por Michel Foucault (1996) para designar um sistema de possibilidades na criação de conhecimento. Temos então os postulados: (1) Funcionalista: discurso da representação; (2) Interpretativo - discurso da compreensão; (3) Crítico: discurso de incerteza; (4) Pós-moderno: discurso da vulnerabilidade; e (5) Feminista: discurso do *empowerment* (Mumby, 2013).

Nos (1) discursos funcionalistas, conforme apresentado anteriormente, a análise parte do estudo de relação causal entre os comportamentos humanos. O objetivo principal das pesquisas converge em alegações preditivas e generalizadas sobre os comportamentos dos sujeitos nas organizações. Os aspetos mais estudados da comunicação foram a liderança (Eagly & Johannesen-Schidt, 2001; Yukl, 2006; Barrett, 2011), a comunicação superior-subordinado e a socialização organizacional (Jablin, 2001), sem esquecer a comunicação tecnológica. Através das diferentes formas de representação, a comunicação é tida como o veículo ou o canal, pelo qual os pensamentos e os conhecimentos sobre o mundo são expressos e partilhados (Mumby, 2013). As primeiras teorias de gestão, nomeadamente as de gestão científica, a burocracia, e a teoria das relações humanas foram construídas com base nos princípios do funcionalismo.

Na esteira do (2) Interpretativismo verificamos que a sua emancipação surge como uma alternativa ao discurso representativo do funcionalismo. Apesar do seu impacto ter acontecido particularmente nos últimos trinta anos, o surgimento desta tendência é já bastante antigo. Esta perspetiva vê uma relação direta entre “os processos de comunicação e o que somos como seres humanos” (Mumby, 2013, p. 18). Enquanto que nos discursos funcionalistas a comunicação é entendida como o conteúdo que circula nos canais de transmissão da informação, numa perspetiva interpretativa a comunicação constitui esse mundo de transmissão, e o exemplo está na formação de que a *comunicação constitui a organização* (Kreps, 1990; Putnam & Nicotera, 2009) ou de que a *comunicação é a essência da organização* (Weick, 1979).

Os discursos interpretativos reclamam por uma “conexão próxima entre a comunicação e a realidade social” (Mumby, 2013, p. 19). De forma mais significativa, afirma-se a visão da *comunicação como um processo dinâmico que cria a organização* (Putnam & Pacanowsky, 1983). Aliás, esta posição é melhor percebida quando exploramos o conceito de Cultura Comunicacional. Uma visão comunicacional sobre a Cultura Organizacional entende a “comunicação como componente da cultura” (Eisenberg & Riley, 2001, p. 294). Propõe-se, pois, “o estudo das organizações como culturas, focado nos habituais comportamentos entre os membros nas organizações (...) onde os eventos de comunicação constituem a organização” (Mumby, 2013, p. 21).

Neste quadro de estudos, os métodos quantitativos são preteridos a favor dos qualitativos e, nestes últimos, foram incluídas as técnicas da entrevista e da observação-participante.

Por fim, lembramos que a abordagem Interpretativa procura uma visão simbólica do mundo, pelo entendimento de que os símbolos chamam a atenção para os significados, para a existência, para a linguagem e simbologias e para as práticas comunicativas.

Quanto à (3) Teoria Crítica, esta encara a realidade como um produto das práticas de comunicação dos atores sociais. As organizações constituem-se como entidades marcadas pela diversidade, e as assimetrias parecem instalar-se pelas dinâmicas de poder, de controlo e dos processos de construção da realidade. Há, neste contexto, uma preocupação com os grupos sociais e as diferenças de estratificação, na medida em que a posição que ocupam determina o nível de acesso aos recursos de comunicação. “A noção de teoria crítica surge com os discursos de suspeita focados na ideia de que o exercício do poder é constantemente escondido” (Mumby, 2013, p. 21), fazendo transparecer a lógica do exercício do poder não ser coercivo.

Concluimos que a perspectiva Crítica reconhece a “centralidade das ideias de progresso e de emancipação (...) e considera que após as mudanças e desenvolvimentos tecnológicos parece que fomos levados para um ambiente de controlo que subtilmente explora as pessoas para o lucro” (Mumby, 2013, p. 21), cenário descrito por Deetz como a era da *organizacional corporative* (Deetz, 1992).

Sobre a abordagem do (4) Pós-modernismo, aqui parece residir o maior desafio relativo à representatividade do discurso. De todas as posições teóricas apresentadas, esta é a que melhor questiona a nossa compreensão e visão formulada a partir do senso-comum: *sobre o que*

sabemos e como sabemos o que sabemos. A partir deste ponto de vista, Mumby percebe como a “nossa visão sobre o mundo é vulnerável a uma multiplicidade de perspectivas alternativas” (2013, p. 22).

O desenvolvimento do Pós-modernismo está associado aos trabalhos de Michel Foucault (1926-1984) e de Jacques Derrida (1930-2004), iniciados na segunda metade do século XX, os quais acreditam, inevitavelmente, que *a racionalidade e a ciência conduzem ao progresso e à emancipação* (Mumby, 2013). As visões Pós-modernistas rejeitam qualquer visão de correspondência da comunicação. Apoiam-se na relação entre a comunicação-realidade e argumentam que a comunicação representa aquilo que é real. Outras temas associados aos estudos do pós-modernismo são as formas disciplinares e de controlo, o ambiente organizacional, as teorias da gestão, sobre as dinâmicas do controlo e resistência no local de trabalho, e a cultura da empresa.

Finalmente, as abordagens (5) Feministas surgem a partir de 1990 e o centro dos estudos recai sobre a voz. No desenvolvimento destes estudos, procura-se saber como é que a questão da voz (expressão/palavra) se associa aos estudos da comunicação nas organizações, enquanto indicador da expressão social, principalmente nas mulheres. Tratou-se de uma novidade, porque, como refere Wilson (1996), muitos estudiosos das organizações estão “cegos e surdos” no tratamento das questões do género.

Uma das preocupações dos estudos das organizações empreendidos pelos teóricos do Feminismo é produzir desenvolvimentos que contemplem o papel das mulheres, nomeadamente o papel dos seus discursos (*voz*). De igual modo, falam da diferenciação de papéis nas organizações, entre homens e mulheres, e do poder de expressão (*voz*) que ambos exercem. Já o Feminismo Radical alude para a criação de formas de organização alternativas e livres da opressão masculina sobre as mulheres. E o Feminismo Crítico sustenta que as organizações são estruturas de poder e de diferenciação de género, e que muitas vezes “fomentam discursos de marginalização, desvalorização e aniquilação das mulheres” (Taylor & Trujillo, 2001, p. 171).

Na perspectiva da Comunicação Organizacional a preocupação está centrada na exploração das relações entre o género, o poder e a organização, para que se possam criar práticas e estruturas organizacionais mais equitativas. Neste sentido, podemos afirmar que o Feminismo assume um discurso de *empowerment* especificamente focado no género, como uma construção da forma como o poder é exercido (Mumby, 2013). Tendo por base estes

elementos, foram identificadas cinco questões fulcrais em torno dos discursos feministas, as quais se cruzam com a preferência pelos métodos qualitativos nas pesquisas da Comunicação Organizacional, a saber: “a diversidade; o envolvimento; o investimento responsável¹⁶; a conquista da mudança social¹⁷; e a natureza do género presente em estudos qualitativos” (Taylor & Trujilo, 2001, p. 171).

Outras visões da atualidade associadas à comunicação nas organizações podem ser analisadas mais à frente. Mas, neste ponto, salientamos, apenas, as ideias sobre o desenvolvimento do conceito de Comunicação Organizacional com as posições mais atuais e potenciadoras de uma disciplina que conquistou a autonomia face às demais subáreas científicas das Ciências da Comunicação.

Com base na proposta de Dennis Mumby (2013) sobre os principais postulados teóricos que acompanharam a evolução da Comunicação Organizacional até aos dias de hoje, propomos uma síntese das principais ideias em torno da comunicação e das organizações (tabela 3).

¹⁶ O investimento responsável diz respeito às questões profissionais, nomeadamente a função da posição de classe, orientação sexual, histórias pessoais (Taylor & Trujilo, 2001, p. 173).

¹⁷ Numa perspetiva de emancipação e liberdade para a conquista dos objetivos e desenvolvimento da vida das mulheres.

Tabela n.º 3 As Cinco perspectivas da Comunicação Organizacional (adaptado de Mumby, 2013)

Perspetiva	Modelo de Comunicação	Visões da Organização	Relação Comunicação - Organização	Metáforas representativas	Objetivos de pesquisa
Funcionalista	Transmissão da informação (canais); Modelo de conduta (superior-subordinado).	Estruturas orientadas para objetivos, independentes da ação dos membros.	A comunicação é a organização; a organização é o "espaço" da comunicação Objetividade.	Máquina Espelho Mente racional Conduta	Abordagens preditivas e de controlo generalizadas; Criação de relação causal;
Interpretativa	Comunicação como um sistema de significado dialógico; Surgimento das estratégias comunicativas.	Criações sociais/ simbólicas de ações coletivas e coordenadas; Cultura organizacional e simbolismo.	Comunicação e organização são coproduzidas.	Cultura Web Diálogo Narrativa	Desenvolvimento de sólidas descrições de culturas; <i>Insights</i> e compreensões comportamentais nas organizações.
Crítica	Comunicação como um sistema de criação de significado ideológico mediado pelas relações de poder.	Resultados sociais/ simbólicos sobre diferentes interesses políticos e lutas de poder; Conflitos organizacionais.	Comunicação e organização são coproduzidas; Ambos são o meio e o produto das relações de poder numa estrutura; Intersubjetividade.	Sistema político Prisão Justiça Conflitos	Crítica ao injusto sistema de poder; Emancipação das estruturas organizacionais opressivas
Pós-moderna	Comunicação como um instável e inconstante sistema de significados; Presença de micro-processos de poder e resistência.	Organizações são realidades múltiplas, competitivas e fragmentadas; Os indivíduos são marginalizados.	Organizações como produto de sistemas instáveis e inconstantes de significação; Multiplicidade de discursos e confiança.	<i>Carnival</i> Hiper-realidade <i>Rhizome</i> <i>Pastiche</i>	Demonstração e desestabilização das visões do mundo a partir do senso comum; Promoção das pequenas narrativas e rejeição das grandes narrativas.
Feminista	Comunicação como criação de significados e identidades de género; os humanos diferenciam o género através da comunicação.	Organizações como género, coordenadas por sistemas de relações de poder e de estruturas patriarcais.	Comunicação como realização de género, de estruturas e práticas coletivas (diferenciação generalizada entre homens e mulheres).	Género <i>Empowerment</i> <i>Naturence</i> Conexão Diferença Dominação masculina	Igualdade de género; Reavaliação das formas femininas do saber; Pluralidade de pensamentos.

Fonte: Mumby, 2013

2.4. Visões da atualidade

Os modelos contemporâneos trouxeram à Comunicação Organizacional o estatuto de um campo científico autónomo, enquadrado pelos contextos organizacionais. Deste campo conhecem-se, então, várias propostas de investigação que sugerem diversos caminhos de análise, nomeadamente os trabalhos de Tompkins (1988), Putnam e Cheney (1993), Redding e Conrad (1994), Krone et al., (1997), Conrad e Haynes (2000) ou Deetz (2001); que vieram lançar novos mapas conceituais para futuras investigações.

O mapeamento conceitual direcionado para os estudos da Comunicação Organizacional tem sido apontado, por alguns autores, como formas de organização e de pensamento

alternativas, cujas classificações assentam em subdivisões do fenómeno da Comunicação Organizacional ou na aposta em diferentes métodos de investigação. Destes autores salientamos as propostas de:

- De Redding e Thompkins (1988) que dividem o trabalho da Comunicação Organizacional em: (1) canais formais, (2) comunicação superior/subordinado, (3) canais informais e (4) medição e recolha de dados;

- De Putnam e Cheney (1985), que sugerem que a Comunicação Organizacional privilegia o estudo de: (1) canais, (2) clima comunicacional, (3) relação superior/subordinado, (4) análise de redes, e (5) meios de comunicação com perspetivas emergentes adicionais;

- De Allen, Gotcher e Seibert (1993), que apontam para dezassete áreas de trabalho distintas nos estudos da Comunicação Organizacional, a saber: (1) relações interpessoais; (2) competências comunicativas e estratégias; (3) cultura e simbolismo; (4) fluxos e canais de informação; (5) poder e influência; (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; (7) redes de comunicação; (8) estilos de comunicação e gestão; (9) interfaces organização-ambiente; (10) tecnologia; (11) linguagem e conteúdos das mensagens; (12) estrutura; (13) incerteza e adequação da informação; (14) grupos e eficiência organizacional; (15) ética; (16) pesquisa transcultural; e (17) clima organizacional, Relação superior/subordinado;

- De Wert-Gray, Center, Brashers e Meyers, (1991): que sugerem três áreas de pesquisa dominantes no campo da Comunicação Organizacional: (1) canais e fluxos de informação, (2) clima organizacional e (3) relação superior/subordinado.

Todas estas divisões e subáreas da Comunicação Organizacional são importantes e representam formas de pensar sobre este campo de estudo (Deetz, 2001). Já os temas mais predominantes nas investigações empíricas parecem ser ligar-se com o clima comunicacional, com os fluxos e canais de informação e a comunicação superior/subordinado.

Assim, poder-se-á dizer que há uma reificação dos contributos teóricos adquiridos ao longo das décadas, os quais se vêm confrontados com o reconhecimento de novas áreas, mais específicas, e direcionadas para os estudos da comunicação no atual contexto organizacional. Neste mesmo sentido, Ruão (2008) evidenciou que os temas mais estudados pela Comunicação Organizacional possibilitam a afirmação evolutiva da disciplina, ao integrar novos conceitos,

nomeadamente a linguagem, a cultura e o simbolismo e, a estes conceitos, acrescentamos nós a participação e a proximidade. Face a uma tradição marcada pelo estudo das competências comunicativas que, embora permaneçam as preocupações com a melhoria da performance comunicativa das organizações baseadas nas pesquisas interpretativas, políticas e críticas, persiste a ideia de que o futuro da Comunicação Organizacional conviva com vários métodos, teorias ecléticas e pressupostos diferenciados (Ruão, 2008).

Os modelos contemporâneos facilitaram a análise da Comunicação Organizacional como um campo científico autónomo nos contextos organizacionais. Deste campo conheceram-se, então, vários paradigmas e metodologias que evidenciaram diversos caminhos de análise, nomeadamente os trabalhos de Redding e Tompkins (1988), Putnam e Cheney (1993), Conrad (1994), Krone, Jablin e Putnam, (1997), Conrad e Haynes (2000) ou Deetz (2001); os quais potenciaram o lançamento de novas linhas de estudo para futuras investigações.

As análises sobre as questões de responsabilidade e de valores estão presentes no estudo das organizações, embora com pouca expressividade (Conrad, 1993; Deetz, 1995). O ambiente dos negócios mudou nas últimas décadas e as preocupações estão agora voltadas para o ambiente interno e externo das organizações, com a tónica centrada na estratégia, na imagem, na reputação, no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho.

Considerando as alterações no mercado de trabalho, as novas formas de organização das tarefas, a crescente mutação de funções profissionais e a volatilidade dos processos de comunicação, muito por conta da internet, percebemos que, da mesma forma, as questões em torno da Comunicação Organizacional, especificamente a Comunicação Interna e Externa, sofrem, igualmente, essas mudanças.

A Comunicação Organizacional varia em função do contexto onde se desenvolve. Conhecida a sustentação teórica que suporta a sua análise, é necessário (re)definir o caminho segundo o qual se poderá traçar uma análise em profundidade. É neste contexto de análise que propomos seguir o caminho da Comunicação Interna nas Organizações.

CAPÍTULO 2

A centralidade da Comunicação Interna no contexto das Organizações

1. A Comunicação Interna nas Organizações: desafios e oportunidades

*Sem comunicação não existem relações humanas
nem vida humana propriamente dita.*
(Luhmann, 1992, p. 39)

Nas últimas décadas, o amplo desenvolvimento associado à comunicação, e à importância assumida por este conceito nas organizações contemporâneas, proporcionou uma diversidade de discursos em torno da Comunicação Organizacional (Conrad & Haynes, 2001). O interesse por este tópico de investigação emergiu nos teóricos das organizações (conforme apresentado no capítulo anterior) e da gestão, para depois tender para uma especialização dentro das Ciências da Comunicação, integrando sempre os contributos de outros campos científicos (Jablin, Putnam, Roberts & Porter, 1987; Schein, 1990; Goldhaber, 1990; Drenth, Thierry & de Wolf, 1998; Lowenberg & Conrad, 1998; Jablin & Putnam, 2001). Mas dentro desta área científica cedo se desenvolveram temas de especialização. Alguns investigadores, nomeadamente aqueles que estavam preocupados com o estudo dos recursos humanos, viram na área da Comunicação Interna um campo de trabalho essencial ao estudo das organizações (Fitz-enz, 1990). E, desse modo, surgiu a divisão clássica dentro dos estudos da Comunicação Organizacional entre a Comunicação Interna e a Comunicação Externa.

A Comunicação Interna tem por função manter uma interação efetiva entre um conjunto de pessoas inseridas numa determinada estrutura organizacional. Muitos consultores e especialistas da área enfatizam que os indivíduos não podem ser responsáveis pelo dia-a-dia comunicacional dentro das organizações, mas deveriam, antes, ajudar e participar na conquista dos seus objetivos, contribuindo para construção de uma estratégia de comunicação eficaz para todos, daí a importância do estudo da Comunicação Interna nas organizações.

A compreensão da Comunicação Interna na atualidade remete-nos para uma área de estudo autónoma, com expressão em profissões ligadas às Relações Públicas, à Gestão do Conhecimento, ao Marketing ou aos Recursos Humanos, e com uma expressão científica assente nas Teorias da Comunicação, na Psicologia Social, na Sociologia e na Ciência Política. A

Comunicação Interna é vista predominantemente como uma função técnica das organizações, a comunicação intra-organizacional na gestão da relação entre organização-empregados.

A crescente importância dada à Comunicação Interna é um fenómeno recente. Os seus desenvolvimentos aconteceram a partir dos anos 80 do século XX. Na verdade, os especialistas afirmam que foi no ano de 1989, que a compreensão do campo da Comunicação Organizacional mudou para integrar as duas vertentes – interna e externa – que, apesar de tudo, apresentam “fronteiras algo indefinidas” (Cheney & Christensen, 2001, p. 231). De facto, existem diferentes arquiteturas possíveis de sistemas internos e externos de comunicação nas organizações (Kreps, 1990), e, em alguns deles, esta divisão pode ser mais limitadora, exigindo fronteiras mais híbridas.

Este é, de resto, o nosso contexto de análise, já que a presente investigação estuda a Comunicação Interna – isto sem querer menosprezar a importância da Comunicação Externa, cuja relação de dependência deve sempre ser tida em conta. Assim sendo, faremos, de seguida, uma apresentação do conceito de Comunicação Interna, revisitando diversas posições teóricas e conceptuais, culminando na apresentação dos seus canais preferenciais, na discussão dos fluxos predominantes e na importância do seu desenvolvimento em ambientes organizacionais.

1.1. O surgimento da Comunicação Interna: contextualização histórica

Os estudos sobre a Comunicação Interna nas organizações foram amplamente reconhecidos em finais do século XX. O exigente contexto de globalização, que marcou a década de 1980, criou novas exigências organizacionais. E os objetivos internos, bem como a relação entre as hierarquias funcionais, precisavam de frequentes realinhamentos para o cumprimento da missão organizacional, criando a necessidade urgente de encontrar elementos de coesão que permitissem que todos os membros das organizações estivessem orientados num mesmo sentido. Contudo, até chegarmos à profissionalização da função da Comunicação Interna, área de trabalho até aí pouco comum no meio empresarial, as suas atividades eram desenvolvidas por gestores sem uma preparação adequada.

De facto, recuando um pouco na história da Comunicação Humana, verificamos que, em finais do século XIX, era através da imprensa escrita que a informação chegava à população. Isto acontecia em países como os Estados Unidos, o Reino Unido, a Alemanha ou a Índia (Gupta, 2005), e no Canadá (Germain, 1996), onde o seu uso (da imprensa) se fazia sentir com maior regularidade (Ruck & Yaxley, 2013). E nos primeiros anos do século XX, os Estados Unidos destacam-se como líderes nesta forma de disseminação da informação através de um crescente número de publicações, como jornais e revistas (Ruck & Yaxley, 2013). Em contrapartida, no velho continente (como em Inglaterra) o desenvolvimento deste tipo de publicações manifestava-se de forma mais contida.

Ora, pesquisas levadas a cabo ao longo sobre este período mostraram que, à semelhança do que se passava no ambiente exterior às organizações, as grandes empresas sentiram o impacto da emergência destes mecanismos informacionais e começaram por incentivar as publicações no interior das suas próprias estruturas. O interesse nestas publicações, especialmente nas grandes empresas, levou então a que novas experiências fossem desenvolvidas. A mais importante e conhecida da época é a experiência de Hawthorne, que proporcionou uma nova visão sobre a realidade organizacional, sobretudo em relação ao indivíduo e à sua postura no seu posto de trabalho. Desviando a centralidade dos estudos para o papel dos indivíduos nas organizações - as suas aspirações, as necessidades e as apetências – com os estudos da Escola das Relações Humanas cresce o reconhecimento da necessidade de um profissional da comunicação nas organizações, como uma área de trabalho necessária e benéfica para a política das empresas. E é neste contexto que, duas décadas depois, Powlison (1947) se referiu à Comunicação Interna como uma “forma de diminuição da agitação industrial, respeitando a indiferença entre os trabalhadores que não são envolvidos nas ações informativas da empresa” (Ruck & Yaxley, 2013, p. 5).

Foi, então, nos Estados Unidos que, em meados do século XX, começam a surgir os primeiros departamentos de comunicação, designadamente em grandes empresas, tornando-se prática corrente a publicação de revistas de informação interna, como um meio privilegiado de comunicação junto dos trabalhadores. Anos depois, os redenominados departamentos de Relações Públicas procuravam mostrar os efeitos da comunicação nas dinâmicas de trabalho das grandes indústrias da época, e Smith (1961) sugere, então, uma profissionalização da área da comunicação no contexto industrial, menos centrada nos editoriais. Na mesma linha de pensamento, Churchill (1974) referia alguma desorientação das empresas nessa matéria, por

acreditarem que *a mera existência de um jornal resolveria os problemas de comunicação*. Esta situação acontecia porque, na época, tais publicações eram pensadas seguindo um modelo jornalístico e não numa perspetiva de Comunicação Organizacional. A este respeito diz D'Aprix (1979) que:

O problema é o foco no papel de um jornalista, encarregado da gestão dos meios de comunicação de ampla circulação, e não no modo como um comunicador organizacional deve abordar questões estratégicas. Isso enfatiza as relações humanas em vez de uma perspetiva mecanicista da comunicação. (in Ruck, 2015, p. 6)

O autor destaca as questões interpessoais, como centro da comunicação de âmbito interno, como forma de construir um relacionamento próximo entre os indivíduos que integram na estrutura organizacional, defendendo a diferenciação do modelo de funcionamento dos meios de comunicação de massa. E foi neste contexto que, em 1980, se afirma a ideia de uma Comunicação Interna *como uma importante ferramenta de gestão* (Kreps, 1990), prevenindo os perigos de serem os gestores ou outros profissionais a assumirem as responsabilidades de gestão da comunicação junto dos colaboradores.

Estes sinais, da década de 80, evidenciavam, no entanto, uma “era de mudança da comunicação” (Ruck & Yaxley, 2013, p. 7). Neste contexto de emancipação, as questões relacionadas com o *feedback*, com a comunicação vertical (*two-way model*) e com a necessidade de diálogo entre os indivíduos nas empresas, surgem com maior ênfase nos estudos da comunicação nas organizações.

Em finais dos anos 80 do século XX, já os processos de Comunicação Interna começaram a mostrar alguma estabilidade (Ruck & Yaxley, 2013). Decorria o ano de 1989, e o *Institute of Directors* (IoD)¹⁸ aplicou um questionário junto de empresas com mais de 1000 funcionários, descobrindo que 80% das empresas inglesas tinha algum tipo de sistema de comunicação planeada, o que significava um aumento de 30% em relação aos últimos cinco anos. De igual modo, as apresentações em reuniões de trabalho por parte dos gestores de topo começavam a acontecer cada vez em maior número (Knight & Knight, 2009).

¹⁸ O *Institute of Directors* com sede no Reino Unido, tem por missão apoiar e incentivar a atividade empreendedora e as práticas empresariais dos seus membros. Disponível em: <http://www.iod.com>

Como consequência das mudanças ocorridas e da importância cada vez maior atribuída ao papel do profissional da comunicação nas organizações, em 1989, o *British Association of Industrial Editors* passa a ser chamado de *Institut of Corporate Communications*. Mas, a falta de unanimidade da maioria dos gestores envolvidos leva a que, anos depois, se regresse à designação anterior com uma pequena alteração, passando então a ser chamado de *British Association of Communicators in Business* (Knight & Knight, 2009).

Depois, chegam os anos 90, que serão descritos por Wright (1995) como a fase do *downsizing* e do *outsourcing* no ambiente empresarial. Neste contexto, as preocupações dos trabalhadores deixam de estar centradas apenas nas questões salariais e passam a incidir mais sobre os aspetos da segurança no trabalho. A importância recai, então, sobre o aspeto humano dos trabalhadores nas empresas, sendo fundamental que estes se sintam mais e melhor informados, que sejam consultados e estejam envolvidos nos objetivos das empresas. Neste contexto de desenvolvimento, encontramos novas questões que passam a estar ligadas à Comunicação Interna, e que começam por ser cada vez mais evidentes nas empresas.

Nesta década, a Comunicação Interna alcançou um rápido crescimento, que inclui uma profissionalização da área. Conforme atestam Clutterbuck e James (1997), neste processo de emancipação são criados no Reino Unido, entre 1992 e 1997, vários departamentos de Comunicação Interna. Apesar de tudo, os mesmos autores indicaram que este crescimento nem sempre foi linear. Em muitos locais, os profissionais da comunicação despendiam um grande esforço na explicação e persuasão sobre a importância da Comunicação Interna para os objetivos da empresa e para a estratégia de negócios. Dizem os autores que esta situação acontecia pelo facto desta atividade estar a ser desenvolvida por profissionais não especializados na área.

Apesar destas dificuldades iniciais, estudos recentes, realizados nos Estados Unidos e na Europa, apontam para um reconhecimento da Comunicação Interna como uma das cinco áreas mais importantes nas práticas de gestão da comunicação e de Relações Públicas nas organizações (Swerling et al., 2009; Lurati, Aldyukhov, Dixius & Reinhold, 2010; Zeffass, Tench, Verhoven, Vercic & Moreno, 2010). Para além disso, outros autores (Quirke, 2008; Smyth & Mounter 2008) mostram como a Comunicação Interna tem sido determinante nos processos de gestão, revelando-se uma área em crescimento voltada para a especialização.

Paralelamente à evolução das práticas da Comunicação Interna, sobretudo a partir de 1990, assistiu-se, igualmente, ao crescente profissionalismo da função através da educação e da formação. Refira-se que, no ano de 2000, a Universidade de Kingston, em Londres, lançou o primeiro diploma de pós-graduação em Gestão de Comunicação Interna. Simultaneamente, gestores seniores da área da comunicação de grandes empresas, como a *Parcellforce*, a *BT* e a *IBM*, aproximaram-se da Sociedade Industrial e do Departamento de Comércio e Indústria, com o objetivo de formar uma associação de profissionais de Comunicação Interna. E um dos seus principais objetivos era a criação de um grau de qualificação que ajudasse a garantir elevados padrões de conhecimento na área.

Depois, em 2008, o *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) lançou um certificado de especialista em Comunicação Interna e, em 2009, é criada a classificação de especialista, com um grau académico equivalente ao Mestrado (Ruck & Yaxley, 2013). E em 2010, surge o primeiro livro (*Exploring Internal Communication*) dedicado à era moderna da gestão da Comunicação Interna, com o objetivo de apoiar as qualificações CIPR (Ruck, 2010; 2012).

A entrada no novo milénio trouxe um *boom* económico e a novidade do *@.com*. A introdução das novas tecnologias e a disseminação da informação nos media proporcionou grandes mudanças no modo como comunicamos com o exterior. Mas as mesmas mudanças introduziram alterações na comunicação no interior das organizações. Na verdade, os tempos de austeridade, as questões de regulamentação, a complexidade das leis laborais e a importância das questões legais “proporcionaram um maior enfoque na Comunicação Interna” (Quirke, 2008, p. xii). Como resultado, esta passa a ser uma área chave com uma função estratégica cada vez maior (Zerfass et al, 2010).

Sobre o desenvolvimento da Comunicação Interna nas organizações, encontramos estudos que mostram que os trabalhadores, mesmo os nativos digitais, ainda preferem os canais mais tradicionais de comunicação, como as *newsletters*, os e-mails, as notícias e as reuniões entre os funcionários (Friedl & Vercic, 2011). Por sua vez, Huang, Baptista e Galliers, (2012) observam que os meios de comunicação internos permitem práticas retóricas multidirecionais, mas que a extensão do comportamento participativo dos sujeitos é determinado por normas dominantes. Confiança e certeza são pré-requisitos da comunicação. Não se trata apenas de confiar nas tecnologias, mas também nas formas de gestão. A cultura da organização

é, portanto, uma consideração crítica e isso pode explicar o crescimento dos serviços via *wireless* onde a comunicação passou a ser mais volátil.

Apesar das evoluções tecnológicas nos canais, as questões ligadas ao significado e à linguagem expressiva são ainda fatores importantes e que apresentam implicações significativas nas práticas de Comunicação Interna (Ruck & Yaxley, 2013). Deste modo, apesar da criação de significados está dependente da conexão dos objetivos organizacionais, a linguagem acaba por ser um mecanismo para os funcionários poderem expressar as suas opiniões e saber se são levados a sério nos processos de Comunicação Interna - num processo de retorno de *feedback* associado à ideia de comunicação simétrica (Kim, 2007).

Há, portanto, uma efetiva reflexão tardia sobre a importância da Comunicação Interna. Apesar do crescente grau de importância e da atenção dada pelos gestores das organizações a esta área, Oliver (1997) refere que, ainda hoje, não apresenta o reconhecimento necessário. Uma situação visível quando o conhecimento é transferido para as práticas profissionais.

Os desafios das organizações do novo milénio parecem, então, passar por procurar junto dos seus recursos humanos ligações e conexões fortes e sólidas, associadas a valores e objetivos, mantendo as suas motivações em alta. É neste contexto que a Comunicação Interna surge como o elemento diferenciador na concretização de tais objetivos.

1.2. A Comunicação Interna

O conceito de Comunicação Interna “está direcionado para as relações de trabalho e visa conceber um plano de desenvolvimento da missão organizacional que possibilite a definição do seu campo de análise”, argumentam Cheney e Christensen (2001, pp. 231-232). Ainda assim, a inexistência de fronteiras rigorosas entre a Comunicação Interna e Externa leva-nos a algumas incertezas quanto à delimitação do espaço de análise de cada uma. Autores como Vercic, Vercic e Sriramesh (2012) discordam desta posição, enquanto que Cheney e Christensen (2001) consideram que uma diversidade de ambientes requer a integração da Comunicação Interna e Externa, o que proporciona que a diferença entre as duas se torne um pouco confusa.

Outras aceções da Comunicação Interna podem, ainda, ser encontrados na literatura. Por exemplo, Kalla (2005) usa a forma plural do conceito de *Internal Communications*¹⁹ e sugere uma afirmação do mesmo a partir da sua diferenciação face a quatro outras áreas disciplinares: comunicação de negócio (direcionado para o estudo das competências de comunicação dos colaboradores); comunicação de gestão (interessado na gestão das competências e capacidades de comunicação dos colaboradores); comunicação corporativa (centrada nos aspetos formais da comunicação e na ideia de integração); e Comunicação Organizacional (mais orientada para as questões filosóficas e teóricas). A utilização do conceito de comunicação, no plural, surge especificamente para indicar os diferentes canais e significados tecnológicos usados na sua simplificação (Spence, 1984).

Mas esta visão pode, eventualmente, ser um pouco redutora pelo facto de deixar de lado outros aspetos fundamentais da Comunicação Interna. Argenti defende que a Comunicação Interna “é essencial na criação de um clima de respeito por todos os funcionários dentro da organização” (2003, p. 128). Já Welch e Jackson (2007), a partir dos pressupostos de Freeman (1984, 1999), falam da importância dos *stakeholders*²⁰ internos e referem que estes aparecem segmentados em quatro dimensões: linha interna de gestão da comunicação (*internal line management communication*); equipa interna da comunicação entre pares (*internal team peer communication*); projetos internos de comunicação entre pares (*internal project peer communication*); e comunicação corporativa interna (*internal corporate communication*). Ou seja, os autores sugerem que as relações entre os pares, os responsáveis das equipas e o gestor da linha são categorias padrão de interesse dentro das organizações.

Na mesma linha de pensamento, Scholes (1997, p. xviii) toma a posição dos *stakeholders* na definição de Comunicação Interna, referindo-se a esta como a gestão profissional das interações entre todos os que têm interesses numa determinada organização. Trata-se de uma definição centrada nas questões estratégicas e no papel dos *stakeholders*, argumentam Welch e Jackson (2007).

Noutras perspetivas, a Comunicação Interna é entendida como uma forma de integração dos canais formais e informais em diferentes níveis dentro das organizações (Kalla, 2005); ou

¹⁹ A autora usa o conceito de *Internal Communications*, que nós optamos por manter o original, conforme sugere o artigo: Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 10 No. 4, pp. 302-314.

²⁰ Os stakeholders internos são as pessoas que estão mais próximas de uma organização e têm influência mais forte e direta nos seus recursos, falamos do caso dos acionistas, gestores e trabalhadores (Jones, 2010, p. 23).

como um mecanismo de desenvolvimento e manutenção da imagem de marca das empresas (Ryynänen, Jalkala, Salminen & Pekkarinen, 2008), de modo que o seu sucesso está dependente de um bom processo de planeamento.

Tendo por base uma revisão desenvolvida a partir de um conjunto de artigos da revista *Strategic Communication Management* e de outras publicações direcionadas para a Comunicação Interna, (nomeadamente as proferidas em conferências), foram registadas algumas ideias síntese sobre a função da comunicação, considerando cinco papéis fundamentais: (1) o comunicador (repórter/ facilitador/ democrata); (2) o educador (formador/*coach*); (3) o agente de mudança; (4) o consultor de comunicação (*performance* operacional e mentor de processos); e (5) o gestor de estratégias organizacional (responsável/líder/diretor/gestor de relacionamento) (Likely, 2008, p. 15).

Por sua vez, Bovée e Thill (2000, p. 7) atribuem à Comunicação Interna a função de troca de informação e de ideias dentro da organização. E Berger (2008) propõe outra definição mais simples, mas igualmente determinante, que é a da gestão da relação entre colaborador-comunicação organizacional. Outra proposta de definição, desta vez defendida por Cornelissen (2004), centra a atenção nos métodos e defende uma perspetiva mais tática da Comunicação Interna, considerando todos os métodos usados pela empresa para comunicar com os seus colaboradores. Ficando, contudo, a faltar a esta abordagem o seu lado estratégico, conforme sustentam Welch e Jackson (2007).

Já a relação positiva entre a Comunicação Interna e a eficácia organizacional é defendida por Hargie e Tourish (1993), Dickinson, Rainey e Hargie (2003), Quinn e Hargie (2004), Robson e Tourish, (2005). Sendo que, na mesma linha de pensamento, Grunig e Hunt (1984) dizem que a gestão da Comunicação Interna torna as organizações mais eficazes.

Já Kreps (1990) olha para a Comunicação Interna num sentido mais pragmático ao considerar os canais comunicacionais, as estruturas, as funções, bem como as relações interpessoais e interações desenvolvidas. Segundo o autor, a Comunicação Interna:

É o caminho de mensagens partilhadas entre os membros das organizações: é a interação humana que ocorre dentro das organizações e entre os seus membros (...); a sua função é permitir o desenvolvimento, a coordenação e a realização de tarefas formais (...); e os canais formais de comunicação são uma importante ferramenta

administrativa para direccionar, coordenar e reestruturar as atividades organizacionais
(Kreps, 1990, p. 20).

De facto, a existência de muitos problemas de relacionamento entre os sujeitos nas organizações parece ter na sua base um défice de Comunicação Interna, formal e estrategicamente pensada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais. Do mesmo modo, a inexistência de um profissional da comunicação especializado parece constituir um problema, situação que leva ao encaminhamento destas questões para outros profissionais não especializados. Segundo Dewhurst e Fitzpatrick (2007), esse profissional da Comunicação Interna deverá possuir seis características fundamentais na sua performance: ser líder, consultor, gerente, fornecedor, agente local e especialista. São estas características que lhe permitem desenvolver as atividades de comunicação a partir de um conjunto de competências e habilidades ajustadas à função (Kenan e Hazelton, 2006).

Dewhurst e Fitzpatrick (2007), a partir de uma revisão da literatura, identificaram um conjunto de competências necessárias para um eficaz desenvolvimento da área da Comunicação Interna, a saber: Entender as pessoas nas organizações; Foco Estratégico; Planeamento e gestão de processo; gestão da mudança; coaching e consultoria; comunicações através da tecnologia; habilidades táticas; competências de gestão; conhecimentos sectoriais; e conhecimento profissional.

A propósito de um estudo realizado numa grande empresa, Vercic, Vercic e Sriramesh (2012) mostraram que *a Comunicação Interna requer um conjunto específico de conhecimentos e competências ou, pelo menos, uma combinação específica destes*. Mais referem que o departamento de Comunicação Interna não pode trabalhar isoladamente, pois este apenas poderá ser bem sucedido através da interação entre os seus membros.

Uma eficaz comunicação com os colaboradores é crucial para alcançar com sucesso a mudança nas organizações (Barrett, 2002; Kitchen & Daly, 2002; Cheney et al, 2004).

Em suma, os processos comunicativos realizados no interior de uma organização surgem com o propósito garantir a estabilidade dos sistemas e o alcance dos seus objetivos. Para tal, os mecanismos funcionais e estruturais permitem que a comunicação flua, tanto a nível formal como informal. Neste contexto, o estudo da Comunicação Interna centra a sua análise nos

processos e nos subprocessos em que, através dos diferentes tipos de canais de comunicação e informação, os membros da organização cumprem as suas tarefas e os objetivos da organização.

1.2.1. Tipos de Comunicação Interna

A comunicação é o mecanismo pelo qual as regras, os papéis e as responsabilidades são desenhadas e apresentadas aos membros de uma organização. Neste contexto, a Comunicação Organizacional Interna é usada para orientar e coordenar as atividades dos sujeitos, por via dos canais de informação, que desempenham quatro funções específicas: (1) disseminar e reforçar os objetivos, as regras e os regulamentos; (2) coordenar as atividades dos sujeitos da organização na realização das atividades organizacionais; (3) fornecer aos líderes formais *feedback* sobre a adequação da comunicação descendente e sobre as atividades organizacionais em curso; e (4) facilitar a integração e socialização dos indivíduos da organização dentro da cultura organizacional. Estas funções ajudam a organização a manter a *estabilidade, previsibilidade e a ordem* (Kreps, 1990). Ou seja, e segundo Kreps (1990), a comunicação tem como responsabilidade a disseminação da informação entre os sujeitos, facilitando a interação social e comunicacional.

A Comunicação Interna pode, ainda, ser formal e informal, e seguir uma direção descendente, ascendente e horizontal. A distinção entre comunicação formal e informal advém do facto de a primeira incluir informação oficial, e a segunda incluir informação não oficial. Por outro lado, a comunicação informal segue os canais horizontais e menos hierarquizados e a comunicação formal dá-se através dos canais verticais. Já a horizontalidade do circuito da comunicação está associada a ambos os aspetos formais e informais da comunicação. Neste contexto, a existência de líderes informais da comunicação decorre da existência de uma hierarquia informal na comunicação das organizações, muitas vezes marcada pela ausência de um organograma claro e objetivo, com as funções devidamente posicionadas e orientadas.

Porém, uma descrição meramente gráfica das formas de comunicação formal ou informal não é totalmente clara, na medida em que existem situações formais de comunicação que podem incluir expressões informais, especialmente quando estamos na presença de um grupo

de trabalho em que, para além da ligação profissional, existe uma ligação pessoal e de amizade. E aspetos como estes não podem ser descurados, pois uma definição rígida das fronteiras do formal e do informal, dos comportamentos e das relações socioprofissionais podem revelar-se difíceis e pouco úteis.

Sabemos, todavia, que questões como a estratificação social dos cargos dentro de uma empresa pode influenciar o carácter formal ou informal da comunicação, isto porque o sistema orgânico e sistémico da estrutura organizacional pode influenciar a sua ação. Quatro desses componentes que afetam o carácter de uma organização foram identificadas por Marín (1997) e são: (1) a organização formal; (2) a organização informal; (3) a estratificação social; e (4) as necessidades individuais. O mesmo autor refere que:

É necessário ter sempre em conta as necessidades dos indivíduos e as suas expectativas a respeito de um grupo. Desta forma, a organização real será sempre o resultado dos compromissos entre a organização formal, a informal, o sistema de posições sociais e as necessidades individuais dos membros. (Marín, 1997, p. 167)

A importância de combinar estes componentes na compreensão de uma determinada estrutura organizacional é fundamental para uma avaliação mais exaustiva dos processos formais ou informais das ações comunicativas. Dentro das organizações, as relações comunicacionais, entre superiores-subordinados e vice-versa, são fundamentais para preservar um “estado relacional aceitável e duradouro” (Waldron, 1991, p. 28). Mas vejamos, de seguida, as características diferenciadoras do carácter formal da comunicação.

1.2.2. A comunicação descendente, ascendente e horizontal

A estrutura de uma organização é primariamente conhecida pelo organograma que a define. Geralmente, está localizado num espaço que possibilite o acesso e consulta por parte dos trabalhadores nas organizações. Os departamentos que formaliza e elos de ligação que estabelece ajudam a compreender em que sentido podemos enviar e receber mensagens, ou seja, ajudam a perceber de que forma podemos usar os canais de comunicação.

De facto, as redes de comunicação formais emergem do processamento de informação em fluxos de cima para baixo, de baixo para cima e horizontais, e de canais de comunicação formalmente criados.

Neste âmbito, existem dois tipos de canais de comunicação, o vertical e o horizontal. O primeiro é caracterizado pelo seu sentido descendente e ascendente. E é através do organograma que identificamos os principais tipos de relações planeadas na organização, com a autonomia para que se realizem de forma frontal, direta, e que podem acontecer entre duas ou mais pessoas. O modo mais fácil de comunicar é uma ação direta, frontal e quase sempre espontânea. Nesta relação comunicacional, temos de ter em atenção as funções e o tipo de problemas que apresenta.

A **comunicação descendente** opera-se de cima para baixo, parte dos lugares de direção para os subordinados, respeitando a pirâmide da hierarquia funcional. Segundo Kreps, este é o “mais básico sistema formal de mensagens” (1990, p. 203). O mesmo autor refere que é difícil pensar numa organização sem um sistema de comunicação descendente e revela quatro funções chave sobre este tipo de comunicação: (1) enviar ordens múltiplas por parte da hierarquia; (2) proporcionar aos membros da organização informação relacionada com o trabalho; (3) facilitar um resumo do trabalho realizado aos membros da organização; e (4) ensinar os sujeitos a reconhecer e interiorizar os objetivos da organização.

Os papéis de gestão nas organizações implicam a existência de comunicação e são determinados pela comunicação (Drucker, 1974, 1992; Mintzberg, 1995). Mas, em matéria de comunicação descendente, nem tudo é simples e existem alguns problemas a registar: (1) *muitas empresas saturam os canais de comunicação descendente*, sobrecarregando-os de mensagens e de ordens que podem confundir os subordinados; (2) os superiores dão frequentemente aos seus subordinados *ordens contraditórias e diretivas, mutuamente exclusivas, causando confusão e ansiedade*; (3) a comunicação descendente é, com frequência, *pouco clara e muitas ordens são comunicadas com rapidez e imprecisão*, colocando os subordinados inseguros sobre aquilo que têm de fazer; (4) podem existir *dificuldades com os termos utilizados*, por serem demasiado técnicos, fazendo com que a comunicação seja pouco precisa; (5) podem existir comunicações em série ou formadas por uma cadeia de mensagens sem terem em consideração o *feedback*; e (6) a comunicação descendente pode refletir a falta de consideração dos superiores para com os subordinados, com *mensagens repetitivas que*

implicam a falta de confiança e o interesse, inteligência ou competência dos recetores (Kreps, 1990; Marín, 1997).

A comunicação descendente é essencial ao funcionamento das organizações, mas esta, nem sempre, acontece de forma eficaz. Pensadores da Escola Clássica sobre as organizações viam nesta forma de comunicação, superior-subordinado, uma importante ferramenta de gestão e de administração do trabalho (referimo-nos a Frederick Taylor, 1976; Henry Fayol, 1976; e Max Weber, 1964). Pressupostos, entretanto, consolidados por Chester Barnard (1971), conforme constatado no primeiro capítulo.

As relações entre superior-subordinado ou de supervisão, caracterizadoras de uma comunicação descendente, existem para que haja uma boa Comunicação Interna nas organizações (Waldron, 1991). Neste sentido, a propósito da relação assumida pelo superior sobre o subordinado, Jablin (1979) apresenta quatro ideias cruciais presentes nesta relação. O autor refere que o supervisor (1) impõe-se como um modelo para o subordinado; (2) tem o poder formal para chamar a atenção e punir o subordinado; (3) é o mediador dos fluxos comunicacionais descendentes sobre os subordinados; e (4) pode desenvolver uma relação pessoal com o subordinado.

Ainda sobre a relação superior-subordinado, Katz e Kahn (1978) falam em componentes básicas da comunicação - fontes, recetores, canais e mensagens, especificando os fluxos de informação nesta relação descendente. Os autores dizem que a existência da comunicação entre o supervisor e o subordinado é essencial para uma boa relação no local de trabalho. Referiam, igualmente, que a comunicação subordinado-superior contém, principalmente (1) informações sobre si próprios e sobre o desempenho; (2) problemas entre colegas de trabalho, (3) práticas e políticas organizacionais, e (4) o que precisa de ser feito e como poderá ser feito.

Sobre a noção de comunicação de supervisão, os mesmos autores desenvolveram uma série de estudos qualitativos e quantitativos diferenciados por sete tipos de comunicação, presentes na relação entre superior-subordinado, designados por: (1) comunicação de direção; (2) informação; (3) justificativa; (4) qualificações; (5) expressão positiva; (6) expressão negativa e (7) participação.

Anos depois, análises a este tipo de comunicação superior-subordinado, desenvolvidas por Hatfield e Huseman (1982), mostraram que estes sete tipos de comunicação superior-

subordinado têm um impacto significativo na satisfação do trabalho por parte dos trabalhadores. Neste contexto, Jablin (1979), concluiu que (1º) os supervisores empregam um terço do seu tempo a comunicar com os subordinados sobre temas de trabalho, através de uma abordagem direta e presencial; (2º) a abertura da comunicação depende não só do tipo de mensagem mas da avaliação dada a essa mensagem, nomeadamente sobre a percepção do superior em relação à política organizacional; (3º) a distorção da comunicação ascendente é frequente nos indivíduos que ocupam lugares do topo da hierarquia - do lado dos subordinados, procuram evitar transmitir as informações negativas e desfavoráveis, enquanto outros, com níveis de eficácia mais elevados, enfrentam o risco de o fazer; (4º) a satisfação do colaborador com a supervisão é produto não apenas de uma relação direta e confiante entre as duas partes, mas resulta também da habilidade do superior em satisfazer as necessidades dos subordinados, o que significa uma influência na organização hierárquica – o designado efeito Pelz²¹; (5º) a distância entre a informação semântica ou a falta de acordo entre subordinados e superiores sobre temas específicos pode afetar a estabilidade da relação, e esta distância tem que ver com a designada meta-percepção (o ponto de vista de outra pessoa), em que a coerência na comunicação está associada positivamente com o índice geral da satisfação do subordinado; (6º) os superiores mais eficazes procuram ter em consideração a comunicação, escutam e estão atentos aos detalhes, perguntam e persuadem mais do que aquilo que dizem ou mandam, são sensíveis às necessidades defensivas e sentimentos dos subordinados e procuram ser abertos à informação; (7º) a satisfação dos empregados com a supervisão cresce à medida que o estilo e direção da comunicação está mais centrado neles e menos nas chefias; (8º) o *feedback* é uma das categorias mais estudadas nos anos 80 do século XX, facto que se deve à satisfação dos sujeitos, permitindo que a informação de retorno chegue até ao superior, porém, os superiores tendem a desvalorizar o efeito positivo da existência de *feedback* negativo e atribuem as fracas realizações profissionais dos subordinados a fatores internos, ao invés dos externos; (9º) os supervisores geralmente controlam ou forçam a estratégia dos conflitos com os subordinados, e existem dificuldades crescentes dos supervisores com uma atitude ativa para gerir os conflitos; e (10º) quanto maior for a distância entre as fontes de informação e os recetores, menor será a quantidade de informação recebida, menores serão as oportunidades de pedir mais informações, menores serão os fluxos de informação ascendente, menor será a qualidade da

²¹ O Efeito Pelz prevê que a influência de um líder que ocupa uma posição hierárquica superior dentro da organização modere o comportamento dos líderes ou chefias que ocupam posições inferiores, que do líder para os membros do grupo em relação à satisfação e atitudes dos membros (Jablin, 1980).

informação, maior será o uso da *grapevine*²² e mais pobre será informação interpessoal. Do lado dos subordinados, sobretudo os do nível mais baixo da hierarquia, avaliam a comunicação descendente como sendo menos aberta. A este propósito, refere Corman (1990), que organizações, sobretudo as de base mais tecnológica, tendem a considerar os superiores menos cuidadosos e atentos com as mensagens provenientes dos canais mais tradicionais. A este propósito, acrescenta Deetz (1993) que é pela dimensão da empresa e pelos níveis hierárquicos existentes que é determinada a quantidade de informação enviada.

Num outro sentido, a **comunicação ascendente** é aquela que flui de baixo para cima, parte dos sujeitos que estão na base da hierarquia funcional até junto das chefias, diretores e gestores. A abertura à via comunicacional ascendente, sem interferências, é possível quando assente numa adequada planificação e na existência de um método de seleção das informações de interesse para a organização. Estas podem ser reunidas através de instrumentos internos, apoiados em concursos de ideias, caixa de sugestões, participação em reuniões e mecanismos de sugestões de melhoria. Para tal, é necessário uma filosofia de trabalho baseada na participação de todos os indivíduos que integram a estrutura organizacional.

A crescente valorização da comunicação ascendente no seio das organizações ocorre da valorização das suas funções, enquanto elementos fundamentais na vida organizacional. Os papéis destes fluxos de comunicação resumem-se a: (1) proporcionar aos membros diretivos o *feedback* adequado sobre os problemas e assuntos atuais, fundamental para a tomada de decisão; (2) ser uma fonte primária de retorno informativo para a direção, situação que permite determinar a efetividade da comunicação descendente; (3) aliviar tensões, ao permitir que os membros partilhem informação relevante com os superiores; e (4) incentivar à participação e ao compromisso de todos, sendo deste modo intensificada a coesão da organização (Kreps, 1990).

Todavia, muitas vezes, os canais de comunicação ascendente estão pouco desenvolvidos, uma situação potenciadora de problemas na eficácia organizacional. Uma ideia amplamente expressa por Chester Barnard (1971) que, nas suas pesquisas em ambientes empresariais, percebeu a importância da comunicação ascendente e do modo como as opiniões dos trabalhadores da base podem influenciar as decisões dos gestores. Por esta razão, há um

²² “Grapevine”, termo surgido durante a Guerra Civil Americana (1861-1865) para designar os sistemas técnicos de comunicação (telefónica e radiofónica) discretamente montados entre as vinhas e ramadas, para servir as comunicações dos exércitos em confronto. Mais tarde a designação foi adoptada pelos estudos das redes de comunicação, para explicar o funcionamento da comunicação interna informal nas organizações (Newstrom & Davis, 1997, *in* Ruão, 2008).

interesse cada vez maior em reforçar e planejar os canais de comunicação ascendente, uma vez que os sujeitos que se encontram na base da hierarquia são os que têm mais dados e ajudam à tomada de decisão e à resolução dos problemas.

Porém, à semelhança da comunicação descendente, vários autores identificaram problemas associados ao funcionamento dos canais de comunicação ascendente, os quais podem estar relacionados com: (1) excessivo controlo por parte da direção; (2) a reação negativa do diretor quando as mensagens não são agradáveis, fazendo com que, por vezes, apenas se comuniquem mensagens favoráveis, provocando o isolamento das chefias intermédias; (3) a pouca receptividade dos diretores; e (4) a insuficiência de canais de comunicação (Roberts & O'Reilly, 1974; Kreps, 1990).

Assim, julgamos estar amplamente provado que a atenção dada aos fluxos direcionais ascendente e horizontal é fundamental para um adequado funcionamento da comunicação. De resto, uma boa organização dos canais de informação impede mensagens confusas ou perdas de informação, sendo essencial ao alcance dos objetivos da empresa. A existência de organogramas possibilita um maior conhecimento desses fluxos, reduzindo assim as falhas de comunicação. E uma gestão adequada das redes, que podem desenvolver-se tanto ao nível formal como informal, parece essencial para assegurar o bom funcionamento do trabalho inter-organizativo.

Relativamente à **comunicação horizontal**, esta “ocorre entre pessoas consideradas iguais na hierarquia funcional” (Kreps, 1990, p. 204), e os fluxos mais estudados são os que acontecem entre grupos, tendo em conta a posição hierárquica que assumem.

Em muitas organizações, existem problemas na comunicação horizontal, seja por falta de interesse dos sujeitos ou grupos de trabalho, ou porque estes estão ocupados nas suas tarefas, em diferentes áreas, e têm pouco tempo para a organização das tarefas de coordenação. Outro aspeto que potencia estas falhas é a ausência de canais formais estabelecidos, relegando este tipo de comunicação para um âmbito mais informal (Marín, 1997). E os canais de comunicação internos nas organizações são determinantes para um bom funcionamento das relações de trabalho e de relações interpessoais. Precisamos de comunicar, mas comunicar bem. Para isso, os gestores deveriam considerar, nas suas estratégias de trabalho, os aspetos comunicacionais e delas extrair resultados que possibilitem a construção de estratégias de

comunicação que promovam a proximidade, a abertura, a confiança e um bom ambiente de trabalho.

Os fluxos comunicacionais assumem-se como variáveis fundamentais da Comunicação Interna, sobretudo para que esta funcione na prática. Porém, argumenta Kreps (1990) que:

Para usar os fluxos de comunicação descendente, ascendente e horizontal de forma eficiente os gestores têm de estar atentos à sua importância. A comunicação descendente deve ser clara, informativa e sensível numa preparação adequada dos membros da organização, sem os alienar. (Kreps, 1990, p. 207)

É fundamental que os gestores aceitem a comunicação ascendente, mas que também desenvolvam uma atitude recetiva, aberta e encorajadora, incentivando os trabalhadores nas organizações a manifestarem as suas posições e a fornecerem o *feedback* necessário na gestão das atividades (Reading, 1970, 1984). Geralmente, as chefias intermédias têm o papel de encorajar as suas equipas a partilharem as suas ideias com os gestores, especificamente aqueles que estão envolvidos na performance das tarefas organizacionais. Da mesma forma, a comunicação horizontal deve ser incentivada, sobretudo em organizações de gestão mais complexa. A este propósito Weick (1979) sugere que, nestas situações, há uma grande variedade de ciclos de comunicação que podem ser implementados para ajudar a reduzir equívocos e a encorajar o desenvolvimento de estratégias específicas, reagindo eficazmente às situações. Nessa medida, a comunicação horizontal é vista como uma importante fonte dos ciclos de comunicação dos membros das organizações (Kreps, 1990).

Uma das formas de melhorar os fluxos comunicacionais nas organizações (descendente, ascendente e horizontal) parece ser o desenvolvimento de relações interpessoais significativas entre os membros das organizações, através das reuniões entre os grupos de trabalho, da criação de um sistema de avaliação de desempenho e da resolução de problemas entre os trabalhadores e as chefias/gestores. Atualmente, muitas organizações continuam a desenvolver uma forma de comunicação num único sentido (unidirecional), situação que representa apenas a posição dos gestores que não conseguem dar aos trabalhadores a possibilidade de eles se expressarem como desejariam (Ruck, 2015). Os aspetos formais da comunicação parecem dominar o campo de análise e o desenvolvimento comunicacional dentro das estruturas organizacionais.

1.3. A comunicação formal

A comunicação formal segue as direções definidas no organograma, que nos dá uma visão mais precisa sobre os circuitos de informação planeados na organização. Se a comunicação formal segue as orientações formais previamente definidas, será necessário uma “compreensão mais aprofundada do seu funcionamento”, situação que coloca o investigador a analisar as organizações constituídas não só por pessoas, mas também por um conjunto de posições sociais ocupadas pelos sujeitos (Marín, 1997, pp. 168-169).

O critério que define a organização é a existência de procedimentos, segundo os quais as equipas se mobilizam e coordenam esforços para alcançar objetivos comuns (Blau, 1977). Deste modo, as organizações criam estratégias individuais para conseguirem atingir os objetivos através de um esforço coletivo e coordenado dos vários membros, argumenta Argyris (1978). Assim, numa tentativa de definir as organizações formais, não podemos excluir o ambiente físico, assim como as situações particulares dos membros da organização que, invariavelmente, podem influenciar os aspetos formais da comunicação. A este propósito Blau (1977) mostra que a organização se manifesta através de uma estrutura administrativa especializada, cuja responsabilidade consiste em coordenar as atividades entre os seus membros. Esta é uma posição que nos leva a pensar numa organização composta por sistemas, organizados e coordenados, ideia decorrente do pensamento sistémico.

As organizações são, tipicamente, caracterizadas pela divisão do trabalho e pelas relações de poder estabelecidas pela comunicação. A este propósito, Marín diz que:

Uma organização formal é i) aquela que deriva da divisão do trabalho e que dá lugar a uma diferenciação de funções denominada de organização funcional; e ii) as diferentes esferas de autoridade e poder, divididas de cima para baixo por toda a empresa, visíveis na organização hierárquica ou de subordinação. (Marín, 1997, p. 170)

De facto, a organização formal funcional baseia-se na divisão do trabalho e na necessidade que qualquer organização moderna realize, de forma separada, diferentes tarefas com vista ao seu funcionamento pleno. As organizações produtivas industriais constituem-se por um conjunto de departamentos, com vários tipos de funções diversificadas e que se encontram

diferenciadas e formalizadas através do seu organograma, configurado na administração. Esta divisão funcional leva-nos a considerar as organizações como unidades, com diferentes divisões e diferentes postos de trabalho. É pela organização funcional que se destaca a exigência e a cooperação entre as diferentes partes, numa lógica que agrega todas as funções e cuja valorização está, em certo sentido, dependente das circunstâncias internas e externas da empresa.

Enquanto dimensão funcional de uma organização, a comunicação horizontal também se encontra integrada no organograma. Este representa a *organização hierárquica*, numa escala de subordinação, indica as posições previstas numa ordem de prioridades formal das tarefas e responsabilidades, de comando e de orientação. E as relações de poder estão, inevitavelmente, presentes nessa organização formal. Na medida em que se tornam-se visíveis pelo ato de mandar e de obedecer, em virtude do exercício de poder e de subordinação associados. E esta hierarquia de autoridade apresenta-se como algo contínuo, visível de cima para baixo, ou seja, da informação que parte do diretor-geral, vai até ao executante da tarefa, chegando à produção.

Olhar as organizações como expressão de grupos sociais ajuda também a compreender e a descrever a comunicação técnica e humana que se estabelece, através das linhas de autoridade. Referimo-nos à comunicação desenvolvida formalmente, que se movimenta no sentido descendente e ascendente, ainda que esta última encontre maiores dificuldades que requerem uma institucionalização da comunicação de retorno (Marín, 1997).

A comunicação formal organiza, pois, a interação entre superior-subordinado, através de relações que são traçadas em linha. Ou seja, a organização formal hierárquica permite-nos estabelecer uma linha direta entre a posição do indivíduo e o topo da hierarquia, onde cada elemento assume a autoridade necessária que lhe foi delegada. Sobre a autoridade, esta poderá ser dividida em várias áreas de especialização de modo a facilitar a competência técnica dos membros.

Mas, os estudos reportam também problemas nesta tipologia de comunicação organizacional. Estes são provenientes de uma informação deficitária ou das dificuldades de uso dos canais de comunicação. Também aspetos ligados à dimensão da organização ou ao elevado número de graus hierárquicos podem afetar a comunicação, pelo potencial de distorção de informação e de geração de rumores nos grupos de trabalho. Aliás, os principais obstáculos de uma livre circulação da informação tende a ocorrer dentro da organização formal, e podem dar-

se pelas diferenças culturais e sociais, que, em certa medida, provocam uma divisão entre os grupos.

A relação da organização formal com a hierarquia é, de facto, o seu aspeto mais marcante, visível através dos fluxos de comunicação verticais e horizontais que estabelece. E o organograma é o espelho de qualquer organização quanto à sua formalidade estrutural e quanto ao funcionamento do seu poder hierárquico. Um formato que segue o modelo da racionalidade, apoiado num esquema estrutural e funcional, marcado por uma rede de relações sociais que possuem características assentes na estabilidade, equilíbrio e sensibilidade (Marín, 1997).

Em suma, a estrutura formal de uma organização é determinante na análise das suas formas de comportamento e das relações sociais dos diferentes grupos ou indivíduos que a integram. Refere Dahrendorf (1974) que estes:

Estão profundamente radicados numa organização tanto os motivos e a moral do trabalho, como a hierarquia do prestígio social da empresa, as dificuldades de relação entre a fábrica e a oficina, ou as possibilidades da autoadministração da empresa ou a codeterminação pessoal estão ligados a uma organização. (Dahrendorf, 1974, p. 125)

Os canais formais de Comunicação Interna servem, portanto, para promover o desenvolvimento das tarefas produtivas, estimular a sua coordenação e o seu cumprimento. A respeito dos canais de Comunicação Interna, Gary Kreps sustenta que tais canais:

São utilizados para proporcionar aos trabalhadores mensagens com instruções e avaliação do trabalho, para partilhar mensagens acerca da coordenação das atividades laborais entre os membros da organização, e para levar feedback dos trabalhadores àqueles que ocupam lugares de chefia na hierarquia da organização, como por exemplo as mensagens que registam as queixas ou sugestões dos empregados nas organizações industriais. Todos os estes sistemas de mensagens de comunicação interna proporcionam aos membros de uma organização informação relacionada com as tarefas que os ajuda a realizar importantes atividades e processos organizacionais. Os canais formais de comunicação interna são importantes ferramentas de gestão para a direção, coordenação e reestruturação das atividades organizacionais. (Kreps, 1990, p. 20)

Os canais de Comunicação Interna transportam mensagens fundamentais à vida da organização. É através destes que os seus membros são informados dos objetivos, das tarefas, das atividades e dos problemas. A circulação interna das mensagens ajuda a compreender o estado da instituição e o papel de cada elemento no seio da estrutura organizacional. Os canais internos de comunicação são, por isso, um importante instrumento de incentivo à realização das atividades e das tarefas com vista a alcançar os seus objetivos.

Neste seguimento, se as teorias clássicas mostraram a importância dos canais formais de comunicação, a escola das Relações Humanas e a Teoria dos Sistemas foram mais além, e mostraram o carácter insuficiente dos canais formais de comunicação, ao referir que as pessoas devem procurar formas diferenciadas (ou informais) para comunicar, e de encontrar meios de superar as lacunas existentes para o efeito (Littlejohn, 1988).

1.4. A comunicação informal

A comunicação informal é o conjunto de mensagens não planeadas, que não seguem a estrutura formal e que se manifestam de diferentes formas. Pode dar lugar a rumores que, pelo facto de não serem alvo de controlo sobre a qualidade de informação disseminada, interfere no normal funcionamento de uma organização. Ou seja, contrariamente à comunicação formal, a informal surge de forma espontânea, sendo por vezes considerada negativa, porque está à margem da racionalidade planeada para conseguir atingir os fins propostos.

Na base deste tipo de Comunicação Interna, estão as relações sociais informais, que têm como consequência o desenvolvimento de grupos informais ou da organização informal. A comunicação informal tende, portanto, a ser construída em redor das relações formais, com a introdução de elementos frequentemente emocionais que acabam por perder o seu carácter mais racional.

Em termos gerais, podemos dizer que a existência de grupos informais numa organização pode ser positiva se: (1) forem um “fator de integração total evitando as tensões; (2) diminuírem a monotonia, os aborrecimentos e a fadiga, através do desenvolvimento de jogos, grupos de apoio e compreensão mútua entre grupos em situações mais adversas; (3) facilitarem as

comunicações, criando novos eixos comunicacionais; (4) oferecerem a possibilidade de ganhar prestígio em aspetos complementares de não-prestígio; e (5) tornarem o trabalho menos estranho, ajudando na integração e proporcionando garantias de segurança ao atenuar as relações de caráter mais impessoal” (Miller & Form, 1967, pp. 269-274).

E, neste contexto, Griffith e Miller (1970) identificaram vários tipos de estruturas sociais que têm impacto na comunicação informal, nomeadamente os formatos dos canais informais das mensagens. Estes parecem ser menos propensos à distorção da informação do que os canais formais, admitem maiores oportunidades para o *feedback* nas redes informais, “reduzindo a informação distorcida presente no sentido unidirecional” (Kreps, 1990, p. 210).

No entanto, a existência de grupos informais nas organizações proporciona eventuais disfunções, nomeadamente o desequilíbrio da comunicação por parte da hierarquia, o surgimento de rumores e do descontrolo da produção. Os grupos informais potenciam a existência de canais numerosos e descontrolados de comunicação, sendo, por esse motivo, mais fácil fazer chegar informações inconvenientes, imprecisas e incontroladas, o que pode influenciar a produtividade.

Os grupos informais podem ainda ser de origem natural ou familiar, constituídos a partir de interesses ou de relações de proximidade.

Segundo Kreps (1990), a comunicação informal proporciona aos membros das organizações a informação que lhes interessa. Pode ser sobre os acontecimentos e sobre as mudanças que estão a acontecer na estrutura organizacional, o que poderá ajudar a compreender a vida da organização e a dirigir estrategicamente as suas próprias atividades. E como os canais informais disseminam mensagens sobre a vida da empresa, essa informação é difundida rapidamente. Tanto mais que, se a comunicação parecer interessante aos trabalhadores, esta é aceleradamente transmitida a outros, formando, assim, uma cadeia – a ‘grapevine’.

A existência de canais informais de comunicação pode ainda proporcionar uma redução das discrepâncias entre os indivíduos de diferentes classes sociais, já que existe uma maior possibilidade de redundância e de *feedback* nestas redes, pelo facto de usarem muitos canais. Por exemplo, o estudo dos rumores, como uma informação não oficial vaga e confusa, mostra

como estes derivam de fontes não identificadas, dando lugar a um conhecimento generalizado sobre temas que afetam a organização.

A existência do rumor é de difícil identificação, mas mais difícil é reconhecer a presença de pessoas que podem estar na base da difusão dos rumores, pela posição que ocupam na organização. Apesar do rumor ser muitas vezes desvalorizado, e até desviado do sistema de comunicação, na verdade, este acaba por ser uma questão importante no estudo da Comunicação Interna.

A este propósito, refere Kreps (1990) que “nas organizações a informação é poderosa” (p. 211). E acrescenta Luhmann, “a informação é o produto de determinado trabalho sobre as formas simbólicas (...) para integrá-las num processo de comunicação e, assim, transformá-las em informação” (1992, p. 30). Deste modo, ao veicularem informação relevante e precisa sobre a organização, os diretores podem ajudar a eliminar a propagação de rumores, por vezes muito inusitados tanto para os líderes, como para aqueles que assumem cargos de poder e de chefia nas organizações. Além de que, a direção pode obter informação ascendente relevante e *feedback* por parte dos líderes informais que, geralmente, “sabem muito dos acontecimentos diários de uma organização” (Kreps, 1990, pp. 210-211).

Neste contexto, consideramos que há a necessidade de desenvolver um plano de comunicação que tenha em conta tanto os canais formais como os informais, assim como os problemas que advêm de cada um. Assegurar um bom funcionamento dos fluxos de comunicação é essencial para o envolvimento dos trabalhadores, recorrendo aos instrumentos de comunicação necessários para o efeito, nomeadamente: o plano de comunicação; a realização de reuniões; a organização das redes; os jornais; o email; o telefone; ou o contacto direto e informal. É de igual modo importante, envolver os gestores, os diretores, as chefias e os responsáveis de cada processo, participando e colaborando numa articulação dos canais de comunicação e na disseminação da informação.

Após pesquisas exaustivas sobre a ligação da comunicação com as estruturas organizacionais, Conrath (1973) concluiu que 60% da comunicação direta e frontal (comunicação face-a-face) se relaciona com as tarefas manuais sendo que, em relação às restantes tarefas, a execução é mais difícil e sem um certo grau de comunicação informal. Na verdade, a existência de comunicação informal nas organizações deve-se sobretudo, a razões relacionadas com o trabalho e com o ambiente social, ou seja, “as pessoas precisam de se

relacionar umas com as outras como seres humanos, seja por relações de amizade, seja para descomprimirem as suas tensões” (Mintzberg, 1995, p. 71).

A comunicação é, por conseguinte, vital para o sucesso de uma organização e foram vários os estudos que mencionaram a sua importância para os trabalhadores no local de trabalho, seja ao nível do sistema de comunicação informal (Piffner, 1960), seja ao nível dos canais de comunicação informais (Davis, 1953; Strauss, 1962-63), ou dos fluxos de comunicação (como propostos por Burns, 1957, e, mais tarde, por Landsberger, 1961-1962). Thomason (1966, 1967) concluiu, de resto, que a organização consiste numa série “de redes de comunicação distintas, situadas em níveis diferentes da hierarquia” (*in* Mintzberg, 1995, pp. 74-76).

2. Comunicação nas Organizações: estratégias e processos

Etimologicamente a palavra estratégia tem a sua origem na expressão grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) + *agos* (comando). Estratégia significava, portanto, a arte de comandar. Já no contexto das organizações, a comunicação é tida como sinónimo de estratégia de comando, determinante para o desenvolvimento dos seus objetivos e das suas ações.

Neste contexto, as exigências do mundo empresarial trouxeram também às organizações um novo paradigma concetual sobre a comunicação, obrigando-as a repensar nas suas estratégias de ação, precavendo-se, deste modo, dos fracassos. As exigências do mundo profissional apontam para que as estratégias voltadas para o campo da comunicação sejam repensadas, e sejam consolidadas novas linhas de intervenção nas organizações. Mas, acontece que nem todas as empresas se encontram verdadeiramente conscientes do embate com tais cenários de profunda transformação, “situação que as leva a encarar as modalidades de comunicação apenas como simpáticos adereços” (Gonçalves, 2005, p. 502). Na verdade, o fator comunicação parece não ter o devido reconhecimento junto das estruturas organizacionais, ainda hoje, mantendo-se longe de atingir a notoriedade que lhes é devida.

Quanto à Comunicação Interna, esta é reconhecida na literatura pelo seu importante papel na implementação de programas de estratégia ou de mudança. Mas é importante

compreender os fatores que favorecem o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz dentro de uma organização. E se os processos de comunicação internos assumem um caráter estratégico nas organizações, importa saber por que meios se fazem representar.

Desde logo, a abordagem às estratégias de comunicação nas organizações pressupõe o desenvolvimento de um diagnóstico prévio, ou a realização de uma auditoria. Dito de outro modo, o primeiro passo na identificação das estratégias de comunicação será o de averiguar o estado de saúde de uma organização (Ruão, 2008). Pois, para que as estratégias de comunicação favoreçam os objetivos das organizações, é fundamental determinar os circuitos de informação e interação que caracterizam os processos de Comunicação Interna.

Percebemos, então, que a Comunicação Interna é vista como um processo, através do qual os colaboradores reúnem informação pertinente sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e a fazem circular endógena e exogenamente. E, deste modo, a comunicação permite às pessoas “cooperarem e organizarem-se” (Kreps, 1990, pp. 11-12). Na verdade, os fluxos de informação que circulam no seio das organizações contribuem não só para a fazer funcionar, como também para um maior ou menor conhecimento sobre determinada área, através da qual os trabalhadores podem orientar o sentido das suas ações. E neste processo, eminentemente seletivo, existem três níveis: a produção de conteúdo informativo; a difusão; e a aceitação desse conteúdo (Luhmann, 1992).

Ao aceitar o conceito de processo, será possível ver os acontecimentos e as relações como dinâmicas em evolução, sempre em mudança e num movimento contínuo. Neste sentido, observar e conjecturar a comunicação como um *processo* é colocá-la numa dimensão diferente de estratégia, mais preocupada com as formas, procedimentos, métodos, sistemas ou modos segundo a qual se dá a conhecer nas organizações. “Toda a dinâmica do processo de comunicação deve preservar sempre um certo grau de abertura, pois só assim pode ser garantida a produção regular da informação”, refere Luhmann (1992, p. 26).

Um dos modelos de comunicação mais conhecido, que dá vida a essa visão processual clássica, foi elaborado, em 1947, por Shannon e Weaver, e inclui os elementos tradicionais de: fonte, transmissor, sinal, receptor e destinatário. Mas outros modelos processual foram amplamente reconhecidos, como o de Schramm, em 1954, ou o de Westley e Maclean, proposto por Bruce Westley (1915-1990), de 1957. E hoje, o elemento nuclear do processo de comunicação é a informação, ou o conteúdo informativo (Luhmann, 1992).

A partir desta base teórica, foram entretanto construídas novas abordagens que procuram estabelecer as leis gerais de funcionamento da comunicação nas organizações, como os trabalhos que encontram referências na Teoria dos Sistemas ou os estudos que procuram desenvolver competências comunicativas (Ruão, 2004). Com efeito, conceitos como a transferência de informação, a persuasão, a relação superior-subordinado, as redes, o poder, as relações com os públicos tornam-se, assim, centrais no estudo do processo comunicativo.

Da análise dos processos de comunicação, à luz da Teoria dos Sistemas Gerais, resultou num modelo sistêmico caracterizado por seis pressupostos: 1) a comunicação é um processo complexo; 2) a comunicação é um processo independente; 3) a comunicação é um processo adaptativo; 4) a comunicação é um processo padronizado de comportamento governado por regras; 5) a comunicação é um processo hierarquicamente e ordenado que inclui subsistemas; e 6) a comunicação é um processo orientado para a cadeia (Littlejohn, 1988, pp. 52-54).

Este modelo, ao descrever a comunicação com um sistema aberto, fala da coexistência de vários subsistemas envolvidos na receção, no processamento da informação e na resposta. Num mesmo sentido, Downs e Adrian (2004) falam do processo de comunicação como um conjunto de procedimentos-chave que colocam em relação os elementos que intervêm nos episódios comunicativos de forma interativa. Por conseguinte, a noção de processo supõe uma ideia de ação em fases sequenciais - *input*, *throughput* e *output* -, ou seja, fases que vão desde a preparação da comunicação, à execução dos planos e à expressão final de todas as formas de comunicação (Van Riel, 1995).

Partindo destas premissas, é possível perceber que o desempenho da comunicação não é uma ação simples, mas envolve três complexas e amplas dimensões, consubstanciadas num modelo tridimensional, conforme proposto por Lee Thayer (1979). Para o autor, este modelo é definido por processos (geração, disseminação, aquisição e processamento), níveis e competências. As competências de comunicação foram diferenciadas em dois níveis, o tático e o estratégico. Compreende-se, assim, que a comunicação envolve um conjunto organizado de variáveis, que devem ser vistas de forma holística atendendo à natureza interdependente das mesmas no processo de comunicação (Littlejohn, 1988, p. 63). “Toda a dinâmica do processo de comunicação é virada para o seu interior: as várias operações de seleção são referidas, em resultado das quais se produz informação, são horizonte último da comunicação”, afirma Luhmann (1992, p. 26).

Os pressupostos dos processos de comunicação julgam-se tão importantes quanto as estratégias inerentes à comunicação nas organizações. Os processos comunicacionais são determinados pelo tempo e espaço vivenciados pelos indivíduos, o que significa que as interações comunicativas nas organizações são influenciadas por diversas variáveis, nomeadamente a cultura e o clima organizacional, os conflitos existenciais, as condições de trabalho, as relações de poder, as expectativas profissionais, a ambição, os sonhos, as frustrações, enfim, os relatos dos indivíduos que são parte integrante das organizações.

São várias as aceções veiculadas em torno dos processos de comunicação. Ainda assim, tendo por base as considerações até aqui desenvolvidas, sabemos que para que a comunicação assuma um lugar de destaque e atinja os seus fins, é necessário analisar os meios e os processos segundo a qual se desenvolve.

A este propósito, refere Berlo (1997) que é necessário analisar vários elementos: (1) quem está a comunicar; (2) por que está a comunicar; e (3) com quem está a comunicar. Importa, igualmente, observar os comportamentos da comunicação, as mensagens produzidas e o que os indivíduos procuram comunicar. É ainda fundamental atender à forma e ao estilo como as pessoas tratam as suas mensagens e examinam os canais que os indivíduos usam para que estas cheguem aos destinatários.

Luhmann, na sua obra *Improbabilidade da Comunicação* (1992), chama à atenção para os problemas e para as dificuldades que a comunicação deve superar. Mesmo envolta numa estratégia previamente definida, o sucesso alcançado existe quando os recetores compreendem a mensagem transmitida. Sobre esta questão, o autor refere, que o sentido de uma mensagem só se pode entender em função do contexto e, para cada contexto, existe basicamente o que a sua memória lhe facultar, referindo-se, aqui, à *improbabilidade da compreensão*. E fala, ainda, da *improbabilidade dos recetores*, quando o acesso pode não ser igual para todos ou quando os meios podem não estar ao alcance de todos. Por fim, adverte-nos para a *improbabilidade da obtenção do resultado desejado* e diz que “nem sequer o facto de que uma comunicação tenha sido entendida garante que tenha sido aceite” (Luhmann, 1992, pp. 42-43).

2.1. A comunicação e o papel das lideranças

A comunicação humana é complexa, envolve uma diversidade de mensagens e de processos sociais. A comunicação interpessoal é a mais básica de todas as comunicações e reflete a interação das mensagens de uns para os outros. As interações são construídas a partir da comunicação intrapessoal e têm como principal resultado o desenvolvimento das relações humanas. A este propósito, refere Kreps que os indivíduos estão dependentes uns dos outros, cooperam entre si, e que “o relacionamento é a base da unidade social de uma organização” (1990, p. 50). Sofrendo a Comunicação Interna a influência das relações de poder, é neste contexto que importa refletir também sobre o papel das lideranças.

Ao longo de todo o século XX, vários autores trouxeram para a literatura modelos de gestão e de liderança. Lewin, Lippitt e White (1939) estudaram a liderança a partir dos estilos de comportamento do líder e da relação com o subordinado, desenvolvendo três categorias: a liderança autoritária (de elevado controlo), a liderança democrática (de controlo moderado) e a liderança do *laissez-faire* (de baixo controlo).

Convém salientar, que nenhum estilo de liderança pode ser considerado como o melhor ou o mais correto. Devemos, antes, considerar o modelo de liderança ajustado à realidade de cada organização. Para tal, devemos conhecer o ambiente da empresa e desenvolver um diagnóstico situacional sobre o ambiente interno da organização. É neste contexto que as abordagens contingenciais de Lawrence e Lorsch (1969) sublinham a importância de uma análise situacional sobre as questões de liderança e dizem que *não existe uma maneira correta ou um caminho mais adequado*.

A abordagem contingencial apresenta três ideias fundamentais sobre o papel do líder: (1) o sucesso de um líder resulta de contingências diversas e visíveis na forma de variáveis, nomeadamente através dos subordinados, da realização de tarefas, e/ou de grupos; (2) a eficácia de um determinado padrão de comportamento do líder, está subordinado às contingências impostas pela situação; e (3) é necessário o uso de diferentes estilos de liderança adequados às necessidades criadas por situações organizacionais.

Já o modelo de liderança apresentado por Blake e Mouton (1985) combina as tarefas e as funções de gestão nas organizações e apresenta um quadro análise comportamental do

indivíduo, designado de *grelha gerencial*, e que pretende avaliar a preocupação do líder face às tarefas realizadas pelo grupo que dirige.

O líder tem um papel determinante na orientação do seus grupos de trabalho e na direção da atividade profissional. E a eficácia desta missão muito depende da comunicação, pois a interação é fundamental na recolha de informação e no desenvolvimento da compreensão e da cooperação.

Os líderes são, ainda, responsáveis pela disseminação da informação, sendo que esta é fundamental para o alcance dos objetivos e das tarefas na performance da organização. Neste sentido, foram identificadas várias funções-chave de comunicação para que o sucesso das atividades destes profissionais fossem alcançadas. Falamos (1) do incentivo ao *feedback*, da comunicação interpessoal e intrapessoal e das dinâmicas de grupos, (2) da obtenção de uma cooperação e coordenação interna nas organizações; (3) da identificação da informação relevante para o diagnóstico de fontes de conflitos interpessoais, reconhecendo estratégias de prevenção de conflitos; e (4) do fornecimento de informação adequada de modo a transformar potenciais conflitos em oportunidades e incentivar as relações entre os membros das organizações para alcançar os objetivos da organização (Kreps, 1990, p. 186).

Bennis (1976) enaltece o papel dos líderes numa organização e sugere algumas ideias orientadoras que devem marcar a sua atuação, como: (1) desenvolver uma visão assertiva na tomada de decisões; (2) dar atenção aos pormenores no dia-a-dia das organizações; (3) analisar e interpretar situações dentro do contexto organizacional; (4) ter a força necessária para tomar decisões difíceis e de riscos calculados; (5) reunir informação necessária e ser capaz de interpretar a multiplicidade das mensagens organizacionais; (6) reconhecer a importância da Cultura Organizacional e partilhar essa cultura para fomentar a cooperação interpessoal e a lealdade nas organizações; e (7) sentir-se confortável consigo mesmo e gerir o stress das lideranças. Em suma, para “desenvolver competências de liderança eficazes, a autoestima, a autoconfiança e a criatividade individuais devem ser encorajadas” (Kreps, 1990, p. 180). Embora haja a convicção de que nem todas as organizações têm uma atitude assertiva sobre a importância do papel dos líderes.

Relativamente às características, devemos distinguir o que se entende por um líder e por um gestor. As chefias organizacionais preocupam-se mais com a ação profissional dos líderes e dos gestores, enquanto que os líderes olham mais para os aspetos da direção e da inovação. As

duas funções são fundamentais, porém, em termos práticos, vários autores defendem que a importância dos gestores em detrimento dos líderes (Bennis 1976; Zaleznik, 1977). Referem Blake e Mouton (1985) que os gestores orientam as suas ações segundo dois princípios: (1) a ênfase na produção, nomeadamente com os resultados das tarefas realizadas; e (2) ênfase nas pessoas, independentemente do nível hierárquico a que pertencem, colocando a preocupação sobre as pessoas de acordo com as suas necessidades e expectativas.

O objetivo dos líderes é promover um sentido de orientação nas organizações, enquanto que o objetivo da gestão passa por realizar as tarefas organizacionais (Kreps, 1990). Certo é que organizações complexas dificultam o papel dos líderes na orientação dos seus grupos de trabalho para os objetivos organizacionais. De igual modo, o próprio ambiente interno e/ou externo condiciona as escolhas dos líderes, assim como as questões éticas e políticas influenciam o ambiente interno das organizações. Sendo que um dos aspetos centrais das questões da liderança constitui essa intervenção na ação individual e coletiva (Fairhurst, 2001).

No âmbito das organizações, tanto os líderes como os gestores assumem um papel importante na orientação dos seus grupos. Deste modo, cabe aos líderes definirem os objetivos e designarem atividades para que os indivíduos se empenhem no alcance desses mesmos objetivos. A comunicação é a base deste relacionamento, logo da ação humana.

Não é possível não comunicar. A abstenção de comunicação irá acontecer quando os indivíduos deixam de ter garantias suficientes de que a sua mensagem vai chegar a outras pessoas e que vai ser compreendida (Luhmann, 1992), e os líderes devem ter a capacidade de garantir a comunicação entre todos. E o meio que nos conduz à compreensão da comunicação, e aos processos de interação, é a linguagem que emprega generalizações simbólicas para substituir, combinar e representar soluções. No capítulo quatro é apresentada uma reflexão sobre o estudo da Cultura Organizacional e a sua importância nos processos de comunicação.

2.2. A Informação: visões conceituais

Dentro da estrutura organizacional, cabe aos gestores procurarem informação ajustada às necessidades dos indivíduos. Para tal, a realização de um diagnóstico operacional na

identificação dos problemas organizacionais é determinante e o uso dos canais de comunicação interna são essenciais para a realização deste diagnóstico. Refere Kreps que os “gestores podem usar várias estratégias de comunicação e técnicas de identificação, diagnóstico e de retificar problemas organizacionais” (1990, p. 214).

Relativamente a esses métodos, destaca-se a entrevista de avaliação. Esta ajuda a conhecer os canais de comunicação, e contribui para resolver e minimizar tensões e conflitos entre os membros. Aliás, a obtenção de informação é fundamental para uma boa gestão da Comunicação Organizacional. De igual modo, a recolha de dados ou o levantamento de problemas numa organização é fundamental para a resolução de problemas sobre a performance organizacional e a inovação.

A informação permite o processamento de dados destinado à produção de significados que as pessoas recriam. Consideramos que a informação é um conceito próximo de significado, sendo que este último é o processo de dar sentido às mensagens e o primeiro é o sentido que damos na criação de significados. Os significados que criamos têm informação de valor para nós, ajudam-nos a compreender, a interpretar e a prever um determinado fenómeno. O significado da informação permite-nos estreitar as escolhas estratégicas para a obtenção dos resultados.

Fisher (1978) apresenta três concetualizações de informação. A primeira diz respeito à informação que é organizada em quantidade e que pode ser transferida de um lado para o outro, ou de uma pessoa para outra. A segunda concetualização recai sobre o significado dos dados, posição manifestada e que se aproxima da visão de Thayer (1979) acerca da diferença entre informação e recolha de dados. A terceira concetualização fala-nos da redução da incerteza (Kreps, 1990).

O carácter individual da informação e da sua interpretação é fundamental no espaço organizacional. Ai não encontramos interpretações similares, mas antes um conjunto de significados oriundos dos diferentes grupos ou indivíduos na interpretação de determinado fenómeno. Por esta razão, num contexto organizacional, a diversidade de interpretações das informações veiculadas pelos sujeitos, pode representar alguma complexidade do fenómeno organizacional, criando a necessidade de desenvolver estratégias que visem o ato de organizar.

A importância da comunicação nas organizações, e da circulação de informação entre os seus membros, é essencial ao crescimento e ao seu potencial desenvolvimento. De igual modo, a importância da percepção deve ser mencionada neste processo de transmissão de informação, comunicação e mensagens, pois explica o processo através do qual as pessoas interagem e interpretam os dados, atribuindo-lhes significado. Mas o processo de seleção dos significados, das informações, não é linear, é antes seletivo. Neste sentido, observemos a posição de Luhmann que nos fala da distinção entre comunicação e informação, afirmando que:

A divisão da percepção entre comunicação e informação marca a separação entre dois contextos de seleção completamente diferentes e, deste ponto de vista, o ato de comunicação tem como tarefa voltar a reunir os elementos separados. (Luhmann, 1992, p. 133)

Esta abordagem interpretativa é desenvolvida por meio de uma seleção que envolve: a atenção seletiva, especialmente dirigida para as mensagens-chave; a habituação, que ignora informação estranha e sem importância; e o fechamento, por envolver mensagens recolhidas através de uma atenção seletiva e encontrar uma configuração interpretativa.

Num contexto organizacional, os indivíduos tendem a escolher, perceber e receber a informação de acordo com as suas aspirações, experiências e predisposições. Naturalmente que cada indivíduo tende a dirigir a percepção da informação organizacional para os interesses e motivações que lhe interessa. A este propósito, Kreps (1990) fala numa atenção seletiva da informação recebida. É pela linguagem que nos fazemos compreender junto do outro. O resultado que a linguagem produz ajuda a compreender e a interpretar “a normalização da distinção entre a comunicação e a informação” (Luhmann, 1992, p. 134).

A este propósito, lembramos um estudo desenvolvido pela Associação Internacional de Comunicação (ICA) sobre as atitudes e as percepções da comunicação nas organizações. Os resultados mostram que as atitudes e as percepções passam por: (1) a acessibilidade da informação; (2) a quantidade da informação; (3) a comunicação, satisfação e importância; e (4) os conteúdos da comunicação - clareza, exatidão, utilidade, adequação, oportunidade, relacionamento comunicacional e resultados da comunicação (Goldhaber, 1978, p. 81).

Os autores deste estudo, após o levantamento dos dados e respetivo tratamento, concluíram, ainda, o seguinte: (1) muitos dos membros das organizações querem receber e enviar mais informações sobre a organização, todavia, referem que nem sempre enviam, nem recebem, informações sobre as diversas questões da organização, tal como como gostariam; (2) as mensagens dirigidas a partir da gestão de topo das organizações são enviadas, porém há uma ausência de *feedback*; (3) as melhores fontes de informação são aquelas que estão próximas dos trabalhadores e que têm a oportunidade de reportar tal informação; (4) os gestores de topo fornecem informação menos oportuna e de baixa qualidade do que muitos informantes privilegiados; (5) os indivíduos nas organizações preferem receber informações a partir dos canais formais de comunicação do que através dos *grapevines*; (6) os indivíduos, apesar de se sentirem satisfeitos com os canais de comunicação interpessoal, gostariam de receber mais informações face-a-face, sobretudo as que são provenientes do topo da hierarquia; e (7) os indivíduos manifestam satisfação com o clima de comunicação departamental, tendo demonstrado confiança.

Contrariamente a estes resultados, encontramos aspetos menos positivos que mostram menor confiança na organização como um todo, o que limita a abertura, a receção de *inputs* e as oportunidades e recompensas: (8) os trabalhadores estão satisfeitos com os seus trabalhos, mas não se sentem satisfeitos com as oportunidades de crescimento nas organizações a que pertencem; (9) não há padrões gerais de relacionamento entre características demográficas (idade, sexo, profissão e tantos outros) e variáveis de comunicação percebidas; e (10) quanto menor é a distância hierárquica, mais os indivíduos recebem e requerem mais informação, desejam enviar menos e recebem mais informação ascendente, recebem informação com mais qualidade, usam menos *grapevine* e têm melhor relacionamento interpessoal (Goldhaber et al, 1978, p. 83).

Ainda que dependendo do modo de gestão e funcionamento da organização, sabe-se que a perceção da informação presente nas mensagens enviadas é essencial ao relacionamento interpessoal dos indivíduos. Sendo que a qualidade do desenvolvimento relacional está associada à sensibilidade de compreensão da informação, numa perspetiva mais pessoal ou impessoal. A comunicação mais pessoal mostra como esta informação pode ser usada de forma honesta e com confiança perante o recetor. A segunda diz respeito à informação mais impessoal, dirigida ao outro, como se de um objeto se tratasse, sem sensibilidade sobre o que se pretende comunicar. A primeira aponta para a necessidade de humanização na interação da

informação e, em sentido contrário, assistimos à desumanização na interação da comunicação pelo seu uso mais distante, tratando os indivíduos mais como um objetos (Kreps, 1990). Verificamos, assim, que as questões relacionadas com a proximidade, ou as relações sociais entre os membros nas organizações, são essenciais à interpretação.

Estas descobertas melhoraram o reconhecimento do grau de importância da comunicação entre os membros nas organizações e a necessidade de melhorar a Comunicação Organizacional. De igual modo, chamaram a atenção para outras questões centrais, como o *feedback*. Este é essencial à comunicação interpessoal dos sujeitos numa organização. Uma função que permite aos emissores, que podem ser as chefias, os gestores ou os líderes de grupos de trabalho, fornecerem informação suficiente aos recetores sobre as atividades da empresa e/ou as estratégias de trabalho adequadas ao bom funcionamento do trabalho. Redding (1985) refere que o *feedback* às mensagens constitui um importante elemento da gestão da informação, pois é através dele que ajustamos as mensagens que enviamos aos outros e as adequamos ao trabalho/função que pretendemos realizar. E segundo Séguin & Chanlat, “são os processos de feedback que permitem uma organização alcançar o equilíbrio” (1988, p. 33).

Além das questões do *feedback*, importa referir ainda outros aspetos fundamentais relacionados com a construção das mensagens, nomeadamente os códigos usados: verbais e não verbais. As mensagens verbais envolvem os pensamentos digitais, marcados por símbolos, imagens, ou experiências que representam os acontecimentos. As mensagens não-verbais remetem-nos para um pensamento analógico disseminado por mensagens, representadas por expressões faciais, posturas, gestos ou características vocais que afetam diretamente a pessoa que as expressa. Numa expressão analógica o pensamento é usado para interpretar emocionalmente as mensagens, e na expressão digital o pensamento está mais orientado para questões técnicas.

3. Outros contributos no estudo da Comunicação Interna

A Comunicação Interna é identificada por vários atores sociais como uma área de trabalho estratégica nas empresas (Ruão, 1999; Zerfass et al, 2010; Ruck, 2015). Porém, com um investimento reduzido, a sua consolidação nas organizações está longe de alcançar a plenitude.

Apesar dos estudos em empresas se centrarem na importância da comunicação, sabemos que, numa amplitude regional tão específica e de características muito próprias como o setor da indústria que nos propomos estudar, estamos na presença de um grande desafio: a entrada num setor de atividade tradicional, com uma Cultura Organizacional fechada, marcada pela gestão familiar virada para dentro, onde a área da Comunicação Interna é ainda uma atividade prematura e de difícil implementação. Há, porém, um grande dinamismo associado a este setor que, após sucessivas crises económicas e com o impacto tecnológico, sentiu a necessidade de modernizar as estruturas e as redes profissionais, de procurar alternativas e de apostar na internacionalização e na modernização. Na verdade, este setor de atividade soube adaptar-se e implementar um novo rumo nas suas estratégias de negócio. Assim, nesta estratégia de modernização, vemos que a área da comunicação tem vindo a ocupar um lugar de destaque e a autonomizar-se face a outras.

Ora, a Comunicação Interna deve estar inserida no plano estratégico da empresa, como parte dos indicadores de sucesso das organizações. A prossecução dos objetivos de comunicação prevê uma abordagem às dimensões de participação das chefias, de planificação das ações informativas, de preparação dos modos de distribuição da informação e comunicação, numa atuação que, além de facilitar o funcionamento da organização, estimula a humanização das relações de trabalho e cria uma atitude de proximidade de base vertical - *top-down* e *bottom-up*.

Ainda que, conforme opinião de Philippe Béon (1992), continue a haver um grande desfasamento entre a importância da Comunicação Interna e a sua prática nas empresas. Apesar da evolução da comunicação relativamente ao conhecimento da organização e dos seus resultados económicos, de existirem atualmente mais oportunidades de diálogo e mais possibilidades de envio de sugestões junto das chefias, muitos empregados consideram-se informados de forma deficitária sobre diversos assuntos (Ramos, 1997).

Além disso, as dimensões **éticas da Comunicação Interna** são muitas vezes esquecidas, ainda que fundamentais para o desenvolvimento das competências comunicativas. Na verdade, para haver eficiência comunicacional nas organizações é fundamental manter os canais de comunicação e os padrões éticos associados. Nesta matéria, existem três princípios básicos que devem ser observados: (1) honestidade; (2) prevenção de danos; e (3) justiça. O primeiro defende que os membros nas organizações não devem enganar, intencionalmente, os outros. Esta premissa configura-se nos parâmetros culturais existentes, que se refletem nas ações comportamentais dos sujeitos que a integram. Em relação à segunda premissa, esta supõe que os membros de uma organização não devem, propositadamente, prejudicar qualquer outro membro ou membros do ambiente organizacional. Já o terceiro princípio sugere que os membros das organizações devem ser tratados com justiça e os julgamentos devem ser feitos mediante os comportamentos que justifiquem esse ato.

De igual modo, existem outras dimensões éticas associadas aos aspetos da Comunicação Interna das organizações que devem ser consideradas, falamos das políticas organizacionais, do poder, das perdas no dia-a-dia das organizações e da gestão do stress no trabalho (Kreps, 1990). Relativamente a este último parâmetro, as discussões em torno das questões éticas e de conflito nas organizações podem ajudar a compreender o quão stressante poderá ser o ambiente de trabalho nas organizações. O stress foi identificado por muitos autores como um problema sério, levando ao esgotamento e à grande rotatividade dos trabalhadores e colaboradores com problemas de saúde (Weiman, 1977; McLean, 1979; Schuler, 1980; Mobley, 1982; Kreps & Thornton, 1984; Kreps, 1985).

Existem múltiplas formas de enfrentar o **excessivo stress nas organizações**. De um lado, os membros nas organizações podem desenvolver redes de suporte no seu contexto profissional, para os ajudar a lidar com situações de stress no local de trabalho. Aliás, Weick (1979) sugere que perante situações duvidosas, os ciclos comunicacionais devem ser realizados para reduzir os equívocos e enganos. Do mesmo modo, desde que o alto stress é um indício de que uma pessoa está a tentar lidar com muita informação contraditória, os sujeitos nas organizações podem reduzi-lo estabelecendo relações de comunicação significativas entre si. As redes de proximidade entre os sujeitos e a criação de grupos de suporte parecem, assim, ajudar os membros a suportarem o stress.

Kreps (1990) argumenta que a comunicação terapêutica pode também ser usada para ajudar os trabalhadores a resolver os problemas. Para o autor, a Comunicação Interna é, nesta matéria, um instrumento fundamental para o alcance dos objetivos das organizações (1) informar os trabalhadores sobre os objetivos, propósitos e diretivas, bem como dos interesses mútuos dos membros para o sucesso; (2) descrever tarefas específicas da organização que devem ser realizadas; (3) identificar as principais responsabilidades de trabalho e formar os membros para o alcance das mesmas; (4) devolver e manter um bom ambiente e clima organizacional, usando os canais internos de comunicação para esse fim; (5) sensibilizar os membros da organização ao cumprimento das regras, regulamentos e orientações; (6) avaliar o trabalho dos membros da organização e desenvolver um modelo de trabalho ideal para todos, sempre que necessário; (7) coordenar os grupos de trabalho; (8) incentivar o *feedback* juntos dos membros das organizações na resolução de problemas; e (9) manter a elevada qualidade das competências e da performance organizacional (Kreps, 1990, p. 214).

No alcance dos objetivos propostos, o papel dos gestores e dos líderes é essencial. Mas será que são chamados a participar? É na relação entre superior-subordinado (outra área de estudo da Comunicação Interna) que são observados os efeitos de qualidade da relação. A investigação nesta área sugere que a qualidade do relacionamento superior-subordinado está positivamente relacionada com o uso de táticas contratuais, mas negativamente relacionada com o uso de táticas regulativas (Waldron, 1991; Waldron & Hunt, 1992; Lee & Jablin, 1995; Tepper, 1995).

Refira-se que a necessidade de melhorar as **competências comunicacionais** dos sujeitos nas organizações cresce à medida que estes procuram uma maior internacionalização. A interculturalidade comunicacional é uma realidade à qual não podemos estar indiferentes. O rápido crescimento da informação e os fluxos comunicacionais, cada vez mais acelerados e de acesso imediato, faz com que as organizações tenham necessidade de se preparar para os novos desafios. Se antes estavam concentrados nas tarefas padronizadas, na racionalidade das ações, nos modos de produção, estas preocupações foram, entretanto, ultrapassadas pelo interesse nas interações e no papel dos indivíduos, nas funções sistémicas, nas ações estruturais que determinam as organizações, ou nos aspetos relacionados com a abertura, a proximidade, a participação, os significados, a performance; enfim, tantas outras variáveis diferenciadoras potenciadas pelas estruturas organizacionais. Considerando a presença de estas, e de outras características, a comunicação aponta para várias definições, sendo que cada uma

apresenta um enquadramento lógico mediante o contexto em que se insere, não só pelas mensagens que cria ou interpreta (Fisher, 1993).

A Comunicação Interna nas organizações é, de facto, parte integrante das funções estratégicas que nela se desenvolvem. Por isso, um diagnóstico ao seu modo de desenvolvimento organizacional deverá considerar quatro tópicos-chave fundamentais: (1) análise da situação da empresa/instituição; (2) avaliação da cultura organizacional (3) planeamento e desenvolvimento dos recursos humanos, e (4) análise do clima interno (Sebastião, 2009, p. 168). Sobre o estudo da situação da empresa/instituição é importante considerar uma análise à sua evolução histórica e enquadramento contextual económico, das políticas e objetivos de orientação estratégica, diretivas de competitividade e políticas de comunicação institucional. E, neste contexto, as questões relacionadas com a Cultura Organizacional começam a surgir de modo mais evidente, tornando claro que os assuntos relacionados com a comunicação nas organizações deveriam ser estudados à luz dos aspetos culturais.

Face ao crescente número de publicações e de pesquisas teóricas, percebe-se que o tema da **Cultura Organizacional** deveria ser trabalhado de modo permanente e autónomo. E sabemos que uma avaliação da cultura da empresa deverá considerar o estado atual da sua cultura, os valores dominantes e a perceção que os sujeitos têm sobre a mesma. Segundo Sebastião:

A cultura da empresa é uma combinação de seis fatores: valores e crenças, normas de comportamento, políticas escritas, motivação, sistemas e processos formais e informais, redes. A cultura no seio da organização desempenha fundamentalmente três funções: a) adaptação: favorece o consenso em relação à missão da empresa, assim como, aos seus objetivos e meios para atingir; b) coesão: permitindo a homogeneidade de interesses e o sentido de pertença; c) envolvimento: situação de coerência e compatibilidade entre o sistema de valores da empresa e o indivíduo. (Sebastião, 2009, p.169)

Por sua vez, a análise ao planeamento e desenvolvimento de recursos humanos implica um diagnóstico à forma como são geridos os critérios empreendidos na área da formação, ou nas questões voltadas para a seleção do pessoal e evolução da carreira. Desta forma, é

fundamental perceber o quadro de análise que potencia a escolha e desenvolvimento de tais metodologias, compreender se as políticas de recursos humanos se coadunam com as estratégias da empresa, se promovem o envolvimento dos seus quadros hierárquicos e se avaliam o impacto destas medidas no quadro de pessoal.

Por último, o quarto tópico versa sobre a análise do clima interno da empresa, nomeadamente as questões de segurança, participação, promoção, satisfação, eficácia da Comunicação Interna e sobre as expectativas e motivações dos funcionários. Deste modo, torna-se importante traçar uma análise que evidencie os níveis de satisfação e insatisfação, a qualidade da comunicação e da informação interna e as expectativas e motivações. As estratégias e processos de comunicação, presentes nos diferentes fluxos de comunicação, ganham vida em ações informacionais e interações comunicativas que mantêm viva a estrutura da empresa nas suas diferentes dimensões. A este propósito Sebastião diz que:

As funções da comunicação interna relacionam-se, igualmente, com a harmonização das ações da empresa: o que implica coerência e o consequente conhecimento e integração dos objetivos estratégicos da empresa num plano de ação; com a mudança de atitudes: associadas à necessidade de internacionalização, incorporação de novas tecnologias, fusões e absorções, gestão de crises; e melhoria da produtividade: mediante a transmissão de informação operativa e da sensibilização dos colaboradores para os objetivos de rentabilidade da empresa (Sebastião, 2009, p. 170)

Nos últimos tempos temos observado que, nos novos contextos organizacionais, a evolução tecnológica trouxe ao meio profissional (e pessoal) um certo dinamismo e velocidade que, invariavelmente, tornaram as relações entre os membros tão dinâmicas, e subtilmente velozes, quanto capazes de suplantar qualquer raciocínio lógico associado a tal conexão. Compreende-se, então, que a evolução dos métodos e dos instrumentos comunicacionais estão mergulhados nesse dinamismo e os aspetos comunicativos, que se desenvolvem internamente nas empresas, são alvo de uma leitura cada vez mais atenta e orientada para os objetivos da mesma. Refere Sebastião que “a comunicação efetua-se cada vez mais na horizontal, numa dimensão não linear em que muitos comunicam com muitos, situação que facilita a alteração dos conteúdos, das políticas de confidencialidade e os modos de planeamento da comunicação” (2009, p. 144).

Através de um olhar atento, aspirando a uma análise mais compreensiva e analítica no estudo da Comunicação Interna, procuraremos os indivíduos das organizações como os eixos fundamentais nos fluxos comunicacionais, para perceber de que modo a temática da Saúde Laboral é valorizada e potenciada nas estratégias informativas empreendidas pelas organizações. A opção pelas indústrias transformadoras, concretamente as que pertencem ao setor da indústria têxtil e do vestuário na região do Ave, pareceu-nos ser o cenário mais ajustado ao estudo do fenómeno da Comunicação Organizacional, uma escolha a ser explicada mais adiante.

CAPÍTULO 3

A Cultura Organizacional e a comunicação

1. Entre as Organizações e a Cultura Organizacional: pressupostos e evidências

A cultura não é o que a organização tem, mas representa o que uma organização é.

(Calas, 1987, in Deetz et al, 2000)

A cultura numa organização pode ser entendida como um *aglomerado de subculturas* (Thevenet, 1989), protagonizadas por diferentes grupos no interior de uma organização. E, desde a época de Kurt Lewin (1951), que há um interesse pelo estudo de grupos e organizações que apresentam culturas e climas diferenciados. Influenciados pela etnometodologia e pelo interacionismo simbólico, os estudiosos da Cultura Organizacional desenvolveram, então, as investigações apoiados nos métodos de estudos de casos e noutras metodologias qualitativas (Gomes, 2000).

Os estudos à volta do conceito de cultura apelam à importância da atividade comunicativa presente nas relações sociais entre os membros das organizações. Uma perspetiva já explorada por Chester Barnard, em 1938, que tinha chamado a atenção para o lado informal das organizações salientando o carácter comunicacional presente nos seus códigos de conduta, fundamental para a coesão, o empenhamento e a identidade, e apelando, assim, aos aspetos culturais presentes nas organizações. Também o modelo da escola sociotécnica, com origem no *Tavistock London Institute*, ou as abordagens contingenciais tinham mostrado sinais da importância dos estudos da cultura nas organizações. Bem como Sainsaulieu (2001) que procurou uma abordagem aos modelos e à Cultura Organizacional a partir do estudo da estrutura e sobre o funcionamento das organizações.

Mas, só em 1980 é que os estudos sobre a Cultura Organizacional são amplamente reconhecidos pelo seu carácter nuclear no estudo das organizações, fazendo emergir uma nova forma de as analisar, olhando para as características mais pessoais, individuais, identitárias que refletem uma imagem própria. Neste contexto, promoveu-se um olhar diverso sobre as organizações, como uma ação contínua de práticas comunicacionais, onde os processos de organização são influenciados pelas interações entre os indivíduos, acabando por transcender as

fronteiras da organização (Stohl, 1995). Neste sentido, Martín (1992) parte para a ideia de que as organizações são o nexo de uma variabilidade comunicacional, cultural e de práticas sociais.

Considerando as posições de Ferreira et al., (1996, p. 274), admitimos que o homem é um ser com exigências, cada vez maiores, de autonomia e de desenvolvimento, a par das necessidades de pertença e de singularidade. Este já não aceita ser tratado como um indivíduo isolado, mas procura cada vez mais desafios, tanto em dimensão como em complexidade, em termos do saber fazer. Estas transformações confrontam os gestores com novas exigências, no que toca ao desenho dos postos de trabalho e das filosofias de prática de gestão, e confrontam-nos com a questão de saber como fazer da organização um espaço de vida aglutinador de vontades. Neste sentido, a tomada de consciência de alguns teóricos sobre a importância do fator cultura nas organizações leva a que, em finais dos anos 70 e, especialmente, na década de 80, tivesse sido reconhecida a importância dos aspetos culturais nas práticas de gestão e afirmada a ideia de que a cultura constitui um fator de diferenciação nas organizações. Referem Ferreira et al (1996, p. 315) que uma *boa cultura* de organização é um fator explicativo para o sucesso económico.

Percebe-se, assim, a necessidade de se conhecerem os aspetos culturais de um dado contexto organizacional e a sua relação com a eficácia organizacional. Os referidos autores entendem, aliás, que esta constatação traduz a existência de fatores não económicos que podem motivar e mobilizar fortemente os trabalhadores. Assim sendo, importa conhecer a abrangência do conceito de Cultura Organizacional.

2. O conceito de Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é uma forma de vida e de consciência. A cultura não é só um instrumento de gestão estratégica que visa atingir determinados objetivos, mas modela os comportamentos dos indivíduos que nela se inserem. A Cultura Organizacional não coincide com a cultura e os valores dos diferentes grupos, isto é, a cada grupo corresponde uma forma de estar, uma postura na organização e uma identidade coletiva (Silva, 2002).

O modelo de Cultura Organizacional segue os caminhos antropológicos e sociológicos ancorados nas teorias da cultura, e surge como um constructo para a compreensão dos comportamentos sociais (Gomes, 2000). Tal como as culturas nas sociedades, o desenvolvimento da Cultura Organizacional acontece “através da interação humana e surge como um contributo da experiência social” (Kreps, 1990, p. 124). Encarada como um fenómeno que ajuda a aumentar a produtividade e a permitir um maior envolvimento entre os sujeitos, a Cultura Organizacional sai reforçada e acaba por ser merecedora de maior atenção nos diversos setores científicos. E enquanto alguns autores entenderam o desenvolvimento do conceito de cultura mais como uma moda de sucesso passageiro (Thévenet, 1989), outros, porém, colocaram-na no contexto do estudo das Organizações como uma área que traria inúmeras vantagens na análise do pensamento organizacional (Morgan, 1996), ou numa mudança de paradigma das teorias da organização (Pacanowky e Trujillo, 2001).

2.1. Contributos conceituais

Os primeiros sinais da afirmação do estudo da cultura nas organizações ocorre em meados do século XX, e deriva do legado dos estudos da Antropologia, que já escrevia a respeito deste conceito há muito tempo. Assim, por esta altura, assistiu-se a uma diversidade de textos científicos associados à temática da Cultura Organizacional, que começa a ganhar supremacia enquanto área de estudo científico. Em 1952, Kroeber e Kluckhohn, numa pesquisa exaustiva sobre várias definições do fenómeno, conseguiram identificar 164 significados diferentes do termo cultura (Gomes, 2000). Mas, apesar desta amplitude, foi apenas na década de 80 do século XX que a teoria da Cultura Organizacional se assumiu como uma perspetiva contemporânea relevante no estudo das organizações.

Desde essa altura que a revisão da literatura apresenta vários significados para o termo de Cultura Organizacional. Schein (1992) fala do conceito como um conjunto de valores nucleares, normas, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como os indivíduos interagem e no modo como se empenham no trabalho no contexto organizacional. Por sua vez, Morey e Luthans (1985) referem que a cultura não é um atributo do indivíduo, mas sim dos grupos. A cultura é algo que é aprendido, compartilhado, padronizado e que se fundamenta no

simbolismo das manifestações fenomenológicas, cujo significado desempenha uma função integradora e adaptativa no seio da organização. E quanto melhor conhecermos a cultura de uma organização melhor compreenderemos as ações desenvolvidas e as questões a desenvolver, menciona Schein (1992).

Consideram os investigadores que o conceito de Cultura Organizacional incide mais sobre as imagens, os artefactos ou os conteúdos, pela diversidade da organização, explicando a complexidade da ação e de intervenção da mesma (Gomes, 2000). A esta diversidade resultam diferentes campos de visão do conceito de cultura: Ortnner (1984) diz que esta deve ser estudada pelos seus aspetos cognitivos e simbólicos; Geertz (1973), por sua vez, aborda a cultura na sua dimensão simbólica ou nos comportamentos concretos padronizados (tradições, usos e costumes); e Allaire e Firsirotu (1984) definem cultura como um sistema de *valores, normas, crenças e costumes*, e consideram fundamental distinguir “o sistema sócio-estrutural (estrutura formal, objetivos e sistema de autoridade) e do sistema cultural (ideologia, valores e símbolos da organização) e dos atores organizacionais” (Gomes, 2000, p. 28). Outros autores argumentam que uma ação mais controlada e preditiva dos gestores, que potencie a coesão e o envolvimento dos indivíduos, conduz a uma análise das organizações como culturas (Smircich, 1983; Smith e Eisenberg, 1987; Trujillo, 1992; Mumby e Stohl, 1996).

De resto, há uma disparidade nas definições que resulta da diversidade de conceitos e explicações encontradas por diversos autores. Schein (1985) fala em cultura como uma ideologia sobre a filosofia da organização, Pfeffer (1981b) refere-se-lhe como um paradigma organizacional (sistema de sentido ou sistema de comunicação), conhecido e utilizado pelos diferentes atores organizacionais (Pettigrew, 1979, Louis, 1985), sistema de crenças (Louis, 1983), ou de normas (Jones, 1983, Sathe, 1983), valores e representações (Lemaitre-Rosencweig, 1986) ou de símbolos e representações (Smircith, 1985) (*in* Gomes, 2000).

Contudo, a posição sobre o conceito de Cultura Organizacional que melhor se adequa ao nosso estudo foi apresentada por Gary Kreps. Para o autor, a Cultura Organizacional pode ser interpretada segundo duas perspetivas, de um lado, é vista como um elemento que influencia a vida organizacional e, de outro, é perspetivada como a essência da organização, a cultura do *sensemaking (construção de sentido)* (Kreps, 1990).

Na verdade, a visão da organização como cultura resultou do pressuposto de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com

significações próprias, função de uma vivência comum. Considera-se, assim, que “o comportamento organizacional raramente é racionalizável, pois é conduzido por modelos desenvolvidos pela cultura interna” (Ruão, 1999, p. 10).

Sobre a operacionalização do conceito de cultura, e como adiantamos anteriormente, Schein (1990) opta por três categorias: artefactos, valores e pressupostos básicos. Mas existem outras propostas, com diferentes nuances na sua explicação, e que procuram descortinar a composição do fenómeno cultural das organizações. Essas propostas identificam vários elementos constituintes da cultura. Falamos dos símbolos, das representações, das construções, das responsabilidades, dos comportamentos, do poder, dos papéis, do comunicar, do ambiente físico, das estratégias, das políticas, dos rituais, dos elementos físicos ou das técnicas de trabalho.

Kennedy (1982) apresenta, ainda, quatro atributos chave das culturas organizacionais: (1) os valores, da partilha de crenças e filosofia, que ajudam os membros a interpretar a vida das organizações coletivas; (2) os sujeitos que melhor personificam e ilustram os valores mais fortes da Cultura Organizacional; (3) os ritos e rituais como elementos simbólicos que os sujeitos desenvolvem; e (4) as redes de cultura comunicacional, identificadas pelos canais informais de interação usados para instruir dentro dos valores culturais. Através do desenvolvimento destes atributos-chave, diz o autor que as organizações podem criar culturas fortes que potenciam o sucesso.

Já Edward Hall (1959), fala numa definição de cultura modelada pela comunicação. Considera que a Comunicação Organizacional produz influência na cultura. E uma das funções da Cultura Organizacional seria proporcionar aos membros da organização informação necessária sobre a sua própria Cultura Organizacional, a *Cultura Comunicacional* (Pacanowsky & Trujillo, 1982, Kreps, 1990). A este propósito, argumenta Kreps que:

A Cultura Organizacional é comunicada aos membros da organização, e outras pessoas relevantes, informalmente, através de histórias e boatos interpessoais, usando os grapevines da organização como um meio primário, e formalmente através da publicidade, slogans, documentos organizacionais (tais como as newsletters, relatórios anuais, publicações ou documentos de outro tipo), reuniões de grupo e apresentações públicas. (Kreps, 1990, p. 133)

Construindo uma identidade própria, os indivíduos acabam por interpretar as organizações compreendendo o passado e o presente, pensando no futuro. Os aspetos culturais e simbólicos dizem muito da organização, reforçam a sua identidade e fortalecem os laços e a proximidade dos sujeitos à instituição que os acolhe. A inexistência destes elementos diferenciadores enfraquece o espaço identitário organizacional, fazendo com que as ligações motivacionais e comunicacionais saiam, também elas, enfraquecidas. A perspetiva simbólica de cultura mostra, assim, uma nova conceção das organizações, como realidades simbólicas socialmente construídas e que dirigem a atenção para a importância dos símbolos, que legitimam ações organizadas e que viabilizam o processo de organizar (Gomes, 2000; Pacanowsky & Trujillo, 2001). A troca de mensagens entre os membros de uma organização é, logo, fundamental para a identidade e para uma Cultura Organizacional mais sólida. Podemos, assim, dizer que o modelo de Cultura Organizacional e o modelo de Weick estão em comum acordo.

Entretanto, Edgar Schein, autor de referência nos estudos da Cultura Organizacional, publica a obra *Organizational Culture and Leadership*, no ano de 1992, e refere que a Cultura Organizacional é:

Um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como uma forma correta de perceber e sentir a relação com esses problemas. (Schein, 1992, p. 12).

Deste modo, estas características de cultura devem ser ensinadas aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. Argumenta Jones que:

A cultura é modelada pelas pessoas dentro da organização, pela ética da organização, pelos direitos trabalhistas concedidos aos empregados, pelo tipo de estrutura usado pela organização". Assim como a estrutura organizacional, a cultura organizacional modela e controla o comportamento dentro da organização. (Jones, 2010, p. 7)

A compreensão dos elementos da Cultura Organizacional parece, pois, essencial para o sucesso da organização. Neste sentido, a presença deste conceito é vista como um sistema de significados compartilhados por uma grande parte dos membros de uma organização, e isso é o que a distingue face às demais organizações.

3. A organização e a cultura comunicacional

Conforme apresentado no capítulo 1, a análise aos estudos da comunicação não pode ser separada da Teoria das Organizações. A partir do cruzamento desta análise, organizações – comunicação, apresentamos a Teoria da Comunicação Organizacional e procuramos fundamentar a sua emancipação através do modo como interpretamos as atividades humanas e as organizações, a partir do binómio estrutura e ação social, dentro da Cultura Organizacional.

Trata-se de compreender até que ponto as nossas ações são ativamente controladas por nós (ou pela organização), se criamos e controlamos o nosso modo de vida ou, em sentido contrário, se o que fazemos é resultado das forças exteriores, fora do nosso controlo, presentes na estrutura social onde nos inserimos. As abordagens sociológicas ajudam-nos a compreender a natureza da interação social no contexto organizacional, em que a cultura comunicacional permanece como elemento ativo nesta relação, e onde as perspetivas interacionistas surgem como contributos para uma teoria da comunicação.

Karl Mannheim, Robert Merton e Wright Mills (1967) referem que para se compreender um fenómeno importa recuar à sua essência, desprendermo-nos dos preconceitos e *insights* que, muitas vezes, alteram a ordem e a natureza dos acontecimentos. Concluem os autores que:

Todos nós confrontamos a realidade com problemas já estruturados e sistematizações sugeridas, e a obtenção de um novo conhecimento consiste em incorporar novos factos à velha armação de definições e categorias, determinando o seu lugar entre elas.
(Mannheim, Merton & Mills, 1967, p.30)

Ao concebermos o importante papel das Organizações no empenho pela construção de identidades individuais e grupais, e nas percepções da sociedade em geral, “o desenvolvimento de questões associadas à ética comunicativa na organização torna-se central” (Mumby & Stohl, 1996, p. 59). A comunicação apresenta múltiplos planos e significados, apresenta diversas funções que nos levam para questões de racionalidade em diferentes sentidos e, deste modo, para uma cultura comunicacional própria de cada organização.

Assim, para se compreender a vida nas organizações temos de prestar atenção à dependência efetiva e à prática que emerge das ações desenvolvidas pelos membros, ao fazer da comunicação um processo criativo em que as fronteiras impostas pelas estruturas formais apenas limitam as ações. Por esta razão, nem sempre os indivíduos estão de acordo com os processos de interação determinados pela função organizacional; Mas é “pelos seus próprios interesses, emoções, experiências, cultura, e perspectivas individuais que se posicionam nas organizações” (Mumby & Stohl, 1996, p. 60). Impõe-se, pois, aqui, um ponto de análise acerca da racionalidade técnica e da racionalidade prática nos comportamentos organizacionais. Por ação racional, entendemos aquela que é baseada num conhecimento prévio, controlado e estruturado, e que assenta nos pressupostos Weberianos acerca de uma ação racional intencional.

Neste sentido, Weber argumenta que nem todo o contacto com os indivíduos se caracteriza de social. Acrescenta que só tem carácter social aquela ação que é direcionada à ação dos outros. Por definição, diz que a ação social “orienta-se pelo comportamento de outros, seja este passado, presente ou esperado, como futuro” (Weber, 1991, p. 13). Pensamos, assim, que todo o contacto com os outros resulta de uma aproximação ou de uma situação esperada, sendo este o resultado de uma (inter)ação individual ou coletiva.

Perante os pressupostos evidenciados, podemos dizer que comunicar implica uma relação com o outro, baseada num sentido de ação determinado pelos objetivos inseridos numa organização. E o que Weber entende por *sentido* não surge a partir de um modelo de significações, mas antes das opiniões e das intenções do sujeito da ação. Sendo que as ações dos indivíduos são influenciadas pela estrutura e pelo modo como esta se encontra organizada. Já a comunicação, desenvolvida numa estrutura organizacional, contribui para a Cultura Organizacional, e reflete os conhecimentos, as questões e até as tensões que se vivem dentro dessa mesma estrutura.

Quanto à racionalidade prática, esta é uma forma de conhecimento que emerge dos interesses dos seres humanos em “interpretar e experimentar o mundo com significado e intersubjetivamente construído” (Mumby & Stohl, 1996, p. 59). Deste modo, a comunicação acaba por ter diferentes modos e diferentes formas de se desenvolver. É neste contexto explicativo que a estrutura organizacional e o modo como os sujeitos interagem deverão estar relacionados com a função da comunicação.

O caráter determinante da comunicação nas organizações é notoriamente visível. Assim, não podemos deixar de registrar algumas das ideias propostas por Stephen Littlejohn (1988) sobre a complexidade do campo de análise que conjuga a comunicação e as organizações, ao apontar sete pressupostos de reflexão. O autor (1º) vê na comunicação um elemento central para a estrutura e para a função organizacional, considerando que a estrutura de uma organização é definida por padrões de comunicação, logo a sua existência será determinante sobre o foco da comunicação. Acrescenta, ainda, que o plano estrutural e funcional da comunicação nas organizações dita o seu modo de funcionamento. Ou seja, (2º) a comunicação nas organizações serve de suporte às metas de produtividade da organização e às metas individuais, nas dinâmicas de interação social. Um pensamento que evolui com o tempo. Se no período clássico a comunicação estava presente de modo formal, com o objetivo de aumentar a produtividade, no movimento das Relações Humanas a comunicação interpessoal assume um caráter dinâmico na satisfação pessoal e social das relações. A conjugação destes pressupostos é necessária e o pensamento sistêmico destaca-se por aliar o fator produtividade com os objetivos dos sujeitos nas organizações e a interação social com o meio ambiente, com os sistemas e com a importância do papel do indivíduo.

Uma cultura comunicacional baseada na participação acaba por surgir através das ideias de March e Simon (1993). Referem os autores que (3º) a natureza da comunicação é influenciada pela estrutura organizacional. Para tal, importa compreender e diagnosticar como esta é constituída, as suas relações dinâmicas, a estrutura, os sistemas, os fluxos comunicacionais, enfim, um conjunto de fatores que interferem nas organizações e que determinam o caminho da comunicação. Tanto os pressupostos estruturalistas²³ como os funcionalistas consideram, aliás, estas questões.

²³ Os pressupostos do estruturalismo, com origem no estudo da linguagem, revelaram-se indispensáveis na análise aos aspetos do comportamento humano, e foi com Ferdinand Saussure (1857-1913), linguista suíço, que surge a primeira ideia estruturalista.

A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação.

A teoria da estruturação pressupõe uma interconexão entre os comportamentos e a estrutura. As estruturas não condicionam os comportamentos, pois elas agem e criam as possibilidades para o comportamento humano. A crítica aos defensores do funcionalismo aconteceu já na segunda metade do século XX, por considerarem que os seus precursores não deram “a devida importância aos fatores que conduziam à coesão social, em detrimento dos que provocavam a divisão e o conflito” (Giddens, 2000, p. 665). Segundo Giddens (2000), o funcionalismo e o estruturalismo concedem prioridade ao objeto sobre o sujeito e à estrutura sobre a ação. Por objeto, compreende-se a comunicação sobre os sujeitos e a estrutura está representada pela organização sobre as ações dos indivíduos.

Do lado estruturalista, numa abordagem mais prescritiva, trata-se de moldar a organização para controlar e restringir os fluxos comunicacionais. Parece existir uma espécie de controlo e de poder no modo estrutural e funcional da comunicação, talvez pelo caráter fechado das organizações, sujeitas às normas e imposições atinentes à organização administrativa do trabalho e ao racionalismo burocrático das organizações, descritas por Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber. Mas o lado humano das ações sociais deverá ser considerado de modo a evitar restrições estruturais que podem condicionar o desenvolvimento da organização, tal como demonstrado pela Escola das Relações Humanas.

A este propósito, Littlejohn sugere que (4º) *a comunicação nas organizações é afetada pelas necessidades dos sujeitos que a constituem*, propósito anteriormente sugerido pelos teóricos das Relações Humanas, entretanto consolidados pelo movimento sistémico. O autor defende a existência de grupos e indivíduos nas organizações, os quais interagem entre si, e será nesta relação que as organizações se definem.

Para o autor, analisar as estruturas da linguagem significa procurar as regras subjacentes à fala e defende que o significado das palavras deriva das estruturas da linguagem e não dos objetivos a que elas se referem.

Depois, outro aspeto fundamental na relação entre a comunicação e as organizações liga-se com a (5º) *a autoridade organizacional envolver uma questão de credibilidade da comunicação*, ou seja, a autoridade tanto pode surgir a partir da formalidade da comunicação, como pelos documentos escritos e devidamente registados pela organização, o que significa que esta pode surgir pelos aspetos relacionais e de interação social entre os sujeitos nas organizações. A estrutura hierárquica é o símbolo pelo qual as relações de autoridade podem expressar-se. Trata-se de uma característica formal que manifesta a legitimidade das relações de autoridade e de poder. Por essa razão, (6) *a comunicação é protagonista da tomada de decisão nas organizações*. É pela comunicação que informamos, decidimos, comunicamos e tomamos decisões. Estas últimas não podem acontecer sem que uma ação comunicacional proporcione o ato de informar, comunicar, divulgar ou participar. É neste movimento interativo de conceitos que as funções na estrutura organizacional tomam parte da sua ação.

Por fim, (7º) as redes de comunicação emergem do processamento de informação. As redes de comunicação e os fluxos comunicacionais são determinantes no processamento da informação. Os aspetos ligados à formalização da informação são importantes mas não suficientes, pois os membros de uma organização devem articular-se entre si, e considerar os sistemas que a estrutura organizacional promove e incentiva neste âmbito (Littlejohn, 1988, pp. 317-318).

Naturalmente que as várias posições teóricas, embora não estabelecendo uma análise centrada no conceito de Cultura Comunicacional, mostram como as ações comunicativas acontecem nas relações de trabalho e nas interações entre os indivíduos. Weick (1979), ao referir-se à importância da comunicação, diz que esta é central à vida das organizações, não só pela importância do ato de organizar como também pela atribuição de significados. Percebe-se, mais uma vez, que a visão funcionalista do modelo de organização veio precisamente demonstrar a importância dos indivíduos no meio organizacional.

Ainda nesta linha de pensamento, Deetz e Mumby (1990) apresentam um ponto de vista diferente sobre o modo como as organizações se constituem e sugerem que as organizações prevalecem no tempo e têm que, continuamente, produzir e reproduzir-se; que as organizações estão sempre dentro da superestrutura e em qualquer espaço que inclui valores, regras, leis, ideologias; e, por fim, falam da presença do poder no processo constitutivo da organização (Deetz & Mumby, 1990; McPhee & Zaug, 2009). Importa referir que para estes autores as

questões do poder assumem uma prevalência e importância no estudo da comunicação nas organizações:

O poder é um inevitável e constitutivo elemento em qualquer interação social e institucional (...) toda a comunicação envolve, necessariamente, o uso de poder, e o papel de uma teoria radical de Comunicação Organizacional é explicar o processo segundo o qual o poder se manifesta e, portanto, molda a realidade organizacional.
(Deetz & Mumby, 1990, p. 37)

A preocupação destes autores não era uma explicação exaustiva sobre o modo como as organizações se constituem, mas antes argumentar o quão central é a questão do poder para as organizações. Aliás, a comunicação parece ser um elemento central do exercício do poder nas organizações, na medida em que é a chave do funcionamento grupal (Fisher, 1993). Com era da crescente globalização das mensagens e a presença de uma forte diversidade de informação no ambiente de trabalho, o espaço da comunicação desenvolve-se numa interação constante com as atividades profissionais. É neste contexto que “a eficiência comunicativa é o fator melhor reconhecido para determinar as competências na qual a organização se move como um todo” (Fisher, 1993, p. 3).

As práticas comunicacionais determinam o ambiente organizacional, os fluxos informativos e as relações sociais entre os membros que compõem as organizações. Estes fenómenos contribuem para a construção da Cultura Organizacional e orientam os aspetos em torno de uma cultura comunicacional voltada para os objetivos das organizações e para os interesses e ações dos sujeitos.

3.1. Práticas comunicacionais

A importância atribuída ao conceito de Cultura Organizacional decorre das práticas comunicacionais e do modo como estas se afirmam na vida das organizações. É através das práticas que ocorre a partilha dos aspetos comunicacionais, através dos quais a cultura é continuamente criada (Fisher, 1993).

As organizações têm características diferenciadas, são modeladas pelos comportamentos dos sujeitos, incentivados pelo ato de comunicar. Consideramos que todas as características sociais e organizacionais devem ser partilhadas de forma aberta, direta e contínua, pelos elementos de uma instituição, identificando as diferentes formas de interpretar, de partilhar e de vivenciar a realidade organizacional.

Saliente-se que, existem duas funções básicas da comunicação para a construção da Cultura Organizacional. A primeira considera que a comunicação visa fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura. A segunda refere-se à forma como os sujeitos comunicam e interagem internamente, trata-se de uma função relacionada com um tipo de cultura que caracteriza cada organização (Kreps, 1990). Segundo o mesmo autor, as organizações podem incentivar o desenvolvimento da Cultura Organizacional através dos sistemas de comunicação formais e informais como meio de disseminação cultural da informação.

Os canais de comunicação formais - tais como a publicidade, os relatórios, a correspondência, as *newsletters*, as reuniões ou os discursos - devem ser desenhados para promover o desenvolvimento de uma Cultura Organizacional. Por sua vez, a comunicação informal também pode ser usada para promover a Cultura Organizacional, contudo, a existência da *grapevine* pode dificultar a orientação da comunicação, por comparação com os canais de comunicação formal. Mas, de um modo geral, os gestores apoiam-se em canais formais de comunicação e tentam evitar os canais informais, pois estes podem ser um elemento complementar da comunicação nas organizações (Davis, 1953; Rogers & Aguarwala-Rogers, 1976).

Todavia, não basta olhar para a cultura e para o simbolismo como elementos transmissores da informação. A este propósito, Burrell e Morgan (1992) referem que o paradigma interpretativo vê nos símbolos uma forma de os sujeitos criarem o seu próprio mundo, enquanto o paradigma radical-humanista apresenta uma visão de que a realidade social é construída a partir de visões individuais. Por sua vez, o paradigma estruturalista refere que os constructos simbólicos são utilizados como meios de controlo ideológico. E o paradigma funcionalista analisa a cultura e simbolismo como veículos de circulação da informação.

Consideramos que, para além destas assunções, não podemos esquecer os pressupostos ligados à corrente do interacionismo, protagonizados por Goffman (1989) e Garfinkel (1984). Na

linha de pensamento destes autores, os símbolos, as trocas ou as imagens fundamentam as nossas ações. Somos impelidos a agir de acordo com as ordens instituídas ao nível das práticas comunicacionais, de acordo com as dimensões funcional e estrutural, e acrescentamos a esta orientação as relações sociais, grupais e individuais sobre a importância que cada ato representa. Giddens (2000) quando diz que o funcionalismo e o estruturalismo priorizam o objeto sobre o sujeito, em certo sentido, e a estrutura sobre a ação, leva-nos a concluir que o objeto da comunicação está vinculado aos aspetos da Cultura Organizacional, e que este se encontra presente nas ações dos sujeitos e nas relações comunicacionais estabelecidas.

Foi, aliás, com Herbert Mead (1863-1931) que se centralizou o papel da linguagem e dos símbolos no contexto social. Deste modo, seguindo os pressupostos do Interacionismo Simbólico, Mead (1962) dedica-se ao estudo dos processos sociais de pequena escala. E é neste contexto que pensamos nas organizações e nas interações dos seus membros, numa ação coordenada e motivada por normas ou símbolos, no contexto do que o Interacionismo Simbólico procura dar mais atenção aos aspetos individuais da ação. Sobre os significados, Saussure²⁴ (1957-1913) dizia, de resto, que o uso de qualquer objeto pode produzir significados e não só os sons, emitidos ao falar, ou os sinais escritos que podem criar significado.

O espaço organizacional é, assim, uma arena de acontecimentos onde os aspetos culturais, marcados por simbologias e artefactos valorativos, determinam as ações sociais dos sujeitos, assentes numa dualidade estrutural entre o trabalho e a organização. Observamos nós que, na mediação desta relação está a Comunicação Organizacional. Sendo ou não estratégica, ela existe e dá vida à organização. Seria desajustado conceber uma análise das organizações, da Cultura Organizacional, ou de todos os outros aspetos e características reveladoras do papel do sujeito na organização, e esquecer a função chave que a comunicação estabelece nesta relação sistémica e interacionista. O seu carácter simbólico e a sua presença restauradora de identidade marcam a ação da cultura na organização.

A comunicação de proximidade e de abertura, seguindo a lógica da participação, pode representar um fator de motivação e de satisfação junto dos colaboradores. Uma planificação da informação e o fomento de ações comunicativas entre os membros de uma organização são um fator determinante para o alcance desta meta. Nesta linha de pensamento, Erving Goffman fala

²⁴ Ferdinand de Saussure, enquanto filósofo e linguista, protagonista de um pensamento voltado para o campo da literatura e dos estudos culturais, em que as suas elaborações teóricas propiciaram o desenvolvimento da linguística enquanto ciência autónoma. O autor entendia a linguística como um ramo da ciência dos signos, atribuindo-lhe o nome de Semiologia.

do “capital da informação que o indivíduo possui ou adquire através das relações com os sujeitos participantes” (1989, p. 19). Por outro lado, Norbert Elias (2004) segue por uma visão da sociedade diferenciada, e diz que esta é feita de ordem e de desordem. As sociedades têm uma natureza processual, nada é fixo, é, antes de mais, imutável. Qualquer uma destas posições é incompleta e fechada. Para Elias (2004), o homem não é um ser isolado, mas um ser voltado para o exterior/aberto. No contexto das organizações, esta dimensão da realidade organizacional faz todo o sentido, pois é daí que interagimos com o meio.

As organizações, como sistemas abertos, estão sujeitas a mudanças constantes e eventuais situações de conflito, espaço onde os indivíduos atuam em constante relação e interação com o meio organizacional em que se inserem. As turbulências entre os ambientes internos e externos fazem parte de uma realidade organizacional que não podemos escamotear. Mudanças de valores ou de mentalidades, as questões tecnológicas acentuaram as divergências entre os aspetos culturais vivenciados numa organização. Deste modo, compreender o sentido visionário que cada instituição desenvolve internamente para e com os indivíduos, é um fator determinante e diferenciador face às demais realidades empresariais. Paralelamente, os aspetos da vida económica, as novas formas de organização do trabalho ou as exigências com a qualidade de vida dos trabalhadores influenciam aspetos como a motivação, a qualidade e o sucesso da atividade profissional.

3.2. A comunicação, cultura e as questões do trabalho

Os aspetos relacionados com a Cultura Organizacional remetem-nos para o modo como o trabalho e as concetualizações em seu redor se constituem. O conceito de trabalho tem sofrido várias alterações ao longo dos tempos. Até meados do século XX, nas esteira das teorias clássicas, a organização do trabalho era vista pelos princípios da máxima simplificação das tarefas, com regras e procedimentos demasiado burocratizados. O trabalho era muito parcelado, hierarquizado e dotado de rígidas fronteiras.

Por altura da década de 70, surgem novas formas de organização do trabalho num ambiente de reformas sociais. Nos dias de hoje, esta situação aparece associada aos objetivos económicos e tende a instrumentalizar-se ao serviço da competitividade das empresas. E como

consequência das mudanças que ocorreram no mundo do trabalho, principalmente nas últimas décadas do século XX, é frequente falar-se em *desaparecimento do trabalho* (Méda, 1997), na substituição da lógica do trabalho pela *esfera comunicacional* (Habermas, 1992), na *perda de centralidade da categoria do trabalho* (Offe, 1989), ou ainda numa versão mais qualificada e crítica à ordem do capital (Kurz, 1992).

O mundo moderno é um *mundo desenfreado* (Giddens, 1997) e o tema do trabalho parece estar a enquadrar-se numa outra realidade, longe daquela que vigorou durante décadas. Vive-se um ritmo de mudanças aceleradas que acabam por afetar as relações sociais e os modos de comportamento dos indivíduos, havendo a clara percepção de que “os novos contextos profissionais e as novas formas de trabalho acabam por modificar a nossa relação com o mundo” (Sennett, 2001, p. 15). Ainda assim, perante a forma como se vivencia o desempenho profissional, parece persistir um processo de alienação do indivíduo na sua relação com o trabalho, ainda que, muitas vezes, não se chegue à verdadeira consciencialização deste efeito. A este propósito, tanto Foucault (1996), como Marx (1965), demonstraram uma forte preocupação sobre o que acontece ao ser humano dentro do ambiente de trabalho, nomeadamente pelo uso de normas disciplinadoras e de poder existentes nas organizações e que surgem como atitude de formação.

Hoje, o problema da especialização do trabalho remete-nos para duas dimensões, a vertical e a horizontal. A primeira centra-se mais numa ordem de controlo, que separa a realização do trabalho da sua conceção e gestão. A segunda prende-se com o número de tarefas que cada posto contém. Na base desta ideia, Horkheimer (2000) parte do pressuposto de que os homens não devem aceitar, de forma resignada, uma espécie de ordem totalitária, ideia baseada nos pressupostos da Teoria Crítica por ele defendida.

A compreensão das organizações, e da forma como estas se compõem e interagem, tem subjacente um eixo comunicacional fundamental que perpassa toda a dinâmica de relações sociais, económicas, físicas ou psicológicas próprias dos membros da organização. É pela comunicação que se vislumbra o seu efeito diferenciador e/ou unificador dos vários núcleos ou departamentos que integram a estrutura organizacional. Neste contexto, não seria demais afirmar que a comunicação assume um lugar central nos processos de gestão, cuja repercussão se evidencia na abordagem com os diferentes públicos com os quais a organização interage (Kunsch, 2003).

A construção e a sistematização eficiente do uso da comunicação traz consigo resultados práticos e essenciais para superar os desafios das empresas. E são vários os estudos a confirmar que as que apresentam estratégias de comunicação efetivas são frequentemente mais bem sucedidas do que aquelas que integram mecanismos de comunicação mais pobres (Argenti & Forman, 2001; Tourish & Hargie, 2004a; Kalla, 2005; Ragusa, 2010). A comunicação favorece e estimula a participação de todos os indivíduos, envolvendo-os e motivando-os a participarem ativamente as atividades da empresa. A ação dos indivíduos está representada no ato de comunicar, de transparecer a sua informação e é na estrutura que esta ação se torna visível.

Um outro aspeto ligado às características do posto de trabalho diz respeito à formação. Sempre que o trabalho necessite de conhecimentos e aptidões complexas é necessário prover a estrutura organizacional de meios para que a formação aconteça, podendo ser, ou não, no posto de trabalho. Compreende-se, assim, que a abordagem à estrutura organizacional é uma tarefa essencialmente contingente, com um conjunto de critérios que colocam a ênfase nas funções e nos processos estratégicos da organização, no desenvolvimento das pessoas e na capacidade de adaptação à mudança.

A este propósito, observamos algumas pesquisas empíricas que apontam para a importância da comunicação no bom funcionamento das relações entre os membros nas empresas. Temos o exemplo dos trabalhos de Chester Barnard (protagonizados na primeira metade do século XX com a obra *A função dos executivos*), que chamaram a atenção para a importância da comunicação na cooperação humana nas organizações (Kunsch, 2009a). Outros trabalhos falam da comunicação formal e informal, e da importância que ambas representam no estudo das organizações.

Neste âmbito, a tecnologia de informação ampliou consideravelmente a capacidade das empresas de gerar e divulgar informações, situação que veio facilitar a circulação de informação interna, em geral, e a realização das tarefas, em particular. Mas não basta dizer que a empresa valoriza a comunicação – nomeadamente pela implantação de meios de comunicação tecnologicamente avançados -, é necessário mostrar. E uma das formas de demonstrar a importância da comunicação é valorizar a sua competência comunicacional, porém essa valorização parte, por norma, das estratégias dos gestores. Há estudos que revelam a existência de uma relação direta entre a performance da empresa e o sentimento que os sujeitos

(funcionários da empresa) têm em relação aos gestores, e à sua preocupação em manter os colaboradores informados sobre os assuntos da empresa que mais lhes interessa (Roman, 2009).

O processo comunicativo nas organizações é, por conseguinte, frequentemente permeado por barreiras específicas que envolvem o estudo do contexto, do significado e da ambiguidade. E Kunsch (2003) identificou algumas dessas barreiras: i) as administrativas/burocráticas, decorrentes das formas como as organizações atuam e processam a informação; ii) o excesso de informação apresentada de diversas formas, tanto na comunicação verbal oral como na escrita, provocando, muitas vezes, a saturação e desvios na compreensão e interpretação dos enunciados; e iii) as comunicações incompletas e parciais que são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas e sujeitas a dúvidas. Na verdade, é sabido que as empresas melhor preparadas para utilizar informação e conhecimento podem tomar decisões mais rápidas e melhorar as relações com os clientes (Hackett, 2002), pelo que a redução de barreiras é essencial.

Com base nas ideias apresentadas, constatamos que entre comunicação e cultura há uma relação recíproca. A comunicação cria a cultura e esta, por sua vez, molda a comunicação. Para reforçar a posição apontada, Bormann (1985) olha para a comunicação como um processo humano e social através do qual as pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência coletiva e de grupo; vê-a como uma causa inevitável do desenvolvimento da Cultura Organizacional uma vez que esta é criada, sustentada e transmitida através da interação social, através de imitação, negociação, transmissão de histórias e rituais, boatos, observação, entre outros aspetos assentes na comunicação.

As ideias apresentadas permitem-nos concluir que a cultura aparece ligada à construção quotidiana de sentido, à partilha de uma mesma realidade pelos elementos da organização e à tentativa de construir uma identidade que permite a gestão das relações entre esses indivíduos (Pepper, 1995). Neste sentido, o processo de comunicação parece estar intimamente interligado com o conceito de Cultura Organizacional.

Segundo Kreps (1990), a cultura fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e qual o papel de cada um dos seus membros. As organizações procuram gerir a comunicação para que, estrategicamente, as informações circulem e cheguem aos seus destinos, dando resposta às necessidades organizacionais (Baldiçera, 2000). Deste modo, o

processo de comunicação, a transmissão e a circulação da informação dentro da organização compreende todo tipo de comunicação, seja ela formal ou informal. Podemos, então, concluir que a comunicação passa a ser um fator de interação entre os sujeitos, de reconhecimento e de informação que contribui para o sucesso do processo produtivo e, conseqüentemente, para o esforço da competitividade. Como refere Marchiori “a comunicação e a cultura são fundamentais e devem ser vistas como um *ajuste* para todo o sistema organizacional” (1999, p. 3).

CAPÍTULO 4

A Comunicação Interna e a abordagem à Saúde Laboral nas Organizações: realidades e desafios

1. A comunicação e a Saúde Laboral: que relação

Como pedras que se ordenam para construir um edifício, assim da coordenação de todos os recursos médicos e técnicos deverá resultar a estruturação de um mundo mais evoluído e mais humano.
(Coimbra, 1965, p. 14)

A saúde não representa a mesma coisa para todas as pessoas. A saúde de uma dada comunidade depende em grande parte do seu modo de vida, do lugar e do ambiente em que se insere, dos valores individuais e mesmo das concepções científicas, filosóficas e religiosas. A saúde acaba por refletir o contexto social, económico, político e cultural, onde é necessário escutar o indivíduo e a comunidade a fim de que, em conjunto, se procurem as respostas às suas necessidades de saúde (Duarte, 2002). Assim, para a compreensão do conceito de saúde importa situá-lo historicamente e compreender o modo como veio a autonomizar-se na sociedade, dando lugar às concetualizações e especializações, tal como hoje o conhecemos.

A palavra saúde deriva do latim *salus* que significa condição, orgânica ou organizacional, benéfica de bem-estar e de segurança. Já a palavra cura (*healein* em inglês), como promoção de integridade e/ou cuidado. Poder-se-á dizer que, talvez, o termo tenha derivado de saudação, como forma de demonstrar respeito e reconhecimento àquele a quem nos aproximamos, seja a que nível for. De resto, cada indivíduo é responsável pela sua saúde e deve procurar sentir-se fisicamente apto, não só para a comunidade de onde faz parte, como também, para o seu próprio bem-estar e felicidade (Huntley, 1969).

Muito antes da emergência do conceito de saúde associado às questões do trabalho, já este tinha sido explorado por filósofos e mestres do conhecimento, os quais deram a conhecer a importância da saúde na vida das pessoas, perspetivando a arte da cura como resultado de uma ação em prol dos cidadãos. É neste sentido que, ao evidenciar a importância do estudo da saúde e da doença, foi possível observar uma nova concetualização sobre as dimensões que sustentam o conceito de Saúde Laboral da atualidade.

1.1. Amplitude semântica do conceito de saúde

O entendimento dirigido ao conceito de saúde deriva não apenas da sua contextualização histórica, dos valores e crenças de cada sujeito, mas, também, dos pressupostos religiosos, filosóficos e científicos que, ao longo dos séculos, têm vindo a ser (trans)formados. E associado aos estudos em torno da saúde e da doença (objeto de estudo da medicina), está naturalmente o homem na sua totalidade psicofísica, são ou doente, considerado em si mesmo, e nas suas relações e interdependência com o mundo físico, biológico e sociológico que o rodeia (Sousa, 1996).

Impressões relacionadas com o conceito de saúde foram referenciadas vários séculos antes de Cristo, por intermédio dos estudos da medicina da Assíria, de Babilónia, da China, da Índia ou até mesmo do Antigo Egito (Sousa, 1996; Sournia, 1992). Segundo a Escola de Medicina de Crotona, o estado de saúde depende do equilíbrio (*isonomia*) das qualidades dos componentes do corpo, apresentadas por dualidades de: quente e frio; seco e húmido; amargo e doce. Na prevalência de uma dessas qualidades (*monarquia*) havia lugar ao desequilíbrio, ou seja, a doença (Sousa, 1996).

Na mitologia grega existiam até várias divindades vinculadas à saúde, e coube à medicina mostrar uma nova forma de encarar a saúde e a doença. Com o avanço das investigações teóricas e filosóficas, a medicina começa a desvincular-se da própria filosofia. Surgem, então, teorias para explicar o funcionamento do corpo humano na saúde e na doença, onde se destaca os métodos do diagnóstico e do tratamento. E foi com Hipócrates, universalmente reconhecido como o “pai da medicina”²⁵, que surgem manuscritos voltados para os tratados médicos, que perduraram até ao século XVIII. Dos poucos dados biográficos existentes, sabe-se que Hipócrates viveu no famoso século de *Péricles*²⁶, que via o homem como uma unidade organizada e entendia a doença como uma desorganização desse estado (Sousa, 1996; Sournia, 1992). A

²⁵ Presumivelmente nascido na ilha grega de Cós, entre 460 a.C e 377 a. C., foi o mais celebre médico da Grécia antiga, a quem foi atribuída a autoria de uma coleção de obras *Corpus Hippocraticum*, com cerca de 60 livros e monografias, construídas com base numa observação dos sintomas das doenças e abarca vários domínios dos conhecimentos médicos da época que vão desde a anatomia até à fisiologia, passando pelas doenças psíquicas.

²⁶ Considerado o período da Idade do Ouro de Atenas, enquadrado num período histórico entre 439 a.C. e 338 a.C, onde Péricles, estratega, político e orador via-se rodeado de personalidades oriundas da política, filosofia, arquitetura, escultura, história, literatura e estratégia, deu um grande contributo para a cidade de Atenas, onde fomentou as artes e as letras e realizou grandes obras públicas e melhorou a qualidade de vida dos cidadãos.

obra hipocrática caracterizava-se pela valorização empírica, deixando transparecer uma visão epistemológica do problema de saúde-enfermidade.

Na antiga civilização hebraica, perante episódios de doença, muitas vezes associados aos pecados cometidos e aos castigos divinos, a cura para os males do corpo vinha de Deus, cuja exaltação seria aclamada pelos postulados: "Eu sou o Senhor, e é saúde que te trago" (Êxodo 15, 26); "De Deus vem toda a cura" (Eclesiastes, 38, 1-9), são ideias entretanto difundidas após o nascimento de Cristo. E, durante os 3 anos do seu ministério (algures entre 27 e 30 d.C), foram relatados milagres que envolviam a cura de doenças como a lepra, cujo fim último era a saúde e a ausência de doença (Louro, 1989).

Passadas décadas, os romanos acabaram por incorporar os princípios da medicina grega. Por sua vez, anos depois, seria Galeno (129-199) a revisitar a teoria humoral, ressaltando a importância dos quatro elementos vitais (fogo, ar, água e terra) no equilíbrio do estado de saúde. Ou seja, advogava que a doença estaria dentro do próprio homem, na sua constituição física ou em hábitos de vida que levassem ao equilíbrio. Tal como Hipócrates, Galeno reconhece a força curativa da natureza e, como ele, ensina que a ação do médico deve ser o auxílio ao doente e o restauro do equilíbrio daquele que está perturbado pela doença (Sousa, 1996; Scliar, 2007). Tanto para Platão como para Galeno "o corpo é o instrumento da alma".

Na Europa da Idade Média, a influência da religião cristã manteve a conceção da doença como resultado do pecado e a cura como questão de fé. Foi, também, visível que o cuidado dos doentes estava predominantemente entregue a ordens religiosas, franciscanas e dominicanas, por desenvolverem um carácter assistencialista aos que mais necessitavam. O caso português está voltado para a obra dos hospitais da Misericórdia²⁷ que, atendendo ao seu carácter assistencialista, desenvolveram um ação caritativa tendo como missão o tratamento e o sustento a enfermos e a inválidos.

²⁷ Por altura do ano de 1498 dá-se a fundação da Misericórdia em Portugal por D. Leonor. A partir dessa data espalham-se por todo o território português hospitais de carácter assistencialista onde, mais tarde, acabariam por assumir-se como um símbolo do povo português, principalmente para os mais pobres e carenciados, na medida em que este era um espaço de apoio e de suporte para a cura, abrigo e conforto aos doentes. As ações de saúde dos grupos religiosos e a ação assistencial e caritativa das Misericórdias (fundadas pela Rainha D. Leonor em 1512), surgiram por esta altura com um grande significado humanitário de retaguarda à saúde das populações mais fragilizadas (Ferreira, 1990).

O período que vai desde o ano de 1500 até meados do século XIX caracteriza-se por uma nova forma de pensar sobre a saúde e a doença, em consequência do desenvolvimento do comércio, da indústria e dos descobrimentos, e do surgimento de uma nova classe social (a burguesia), que veio desempenhar um papel decisivo na renovação da estrutura social (Ferreira, 1990).

Entretanto, com o desenvolvimento das ideias e o advento da época das luzes, Descartes, no dealbar do século XVII, falava do dualismo entre mente-corpo, sendo que o corpo funcionava como uma máquina. Paralelamente, com o desenvolvimento da anatomia em consequência da modernidade, acabou por ser afastada a concepção humoral da doença, que passa a ser localizada nos órgãos. François Xavier Bichat (1771-1802) viria, mesmo, a defender que a saúde é “o silêncio dos órgãos” (Scliar, 2007).

Com o avanço da ciência, no final do século XIX, assiste-se à conhecida revolução pasteuriana, marcada sobretudo pela introdução de vacinas e pela importância atribuída à invenção do microscópio. Este último, apesar de ter sido descoberto no pretérito século não foi muito valorizado nesta altura. E assumir estas descobertas no desenvolvimento científico era um marco fundamental para a prevenção, pois a saúde era vista sob o prisma da prevenção da doença e respetiva cura (Scliar, 2007).

Outro marco fundamental associado à evolução e concetualização da saúde prende-se com o nascimento dos estudos epidemiológicos, nomeadamente com o estudo pioneiro sobre a cólera, em Londres, conduzido pelo médico inglês John Snow (1813-1858). Foi nesta altura que se percebe a importância dos estudos epidemiológicos na análise da frequência do tipo de doenças e de lesões em grupos de pessoas, assim como dos fatores que influenciam a sua disseminação (Mausner & Kramer, 2007).

Ora, se a saúde do corpo individual podia ser expressa por números o mesmo deveria acontecer com a saúde do corpo social. É neste contexto que surgem os primeiros olhares contabilísticos da população sobre questões de saúde e doença, que entretanto foram apresentados através da estatística.

No seguimento destes acontecimentos, decorria o ano de 1850, e nos Estados Unidos da América é feito um relato sobre as condições sanitárias da população, pelo livreiro Lemuel Stattuck, no famoso relatório da Comissão Sanitária de Massachusetts, que mostrava já alguns

dos fundamentos da moderna prática de Saúde Pública. No trabalho apresentado previu atividades de Saúde Pública realizadas por uma equipa de profissionais contribuindo, cada um, com os seus conhecimentos e competências sobre o programa de saúde a adotar (Baity, 1950). Sendo esta uma área muito nova e com poucos anos de vida, a sua contribuição nos programas de saúde, conforto e bem-estar da humanidade conhece a admiração de todos, tendo então sido criada uma Direção de Saúde integrando uma equipa de médicos e outros profissionais. Entretanto, em 1883, na Alemanha, Bismarck criou um sistema de Segurança Social e de saúde, tendo esta medida sido uma almofada para todos aqueles que lutavam por uma vida de trabalho com mais saúde e proteção social

O caráter pioneiro nas estatísticas de saúde é atribuído a William Farr (1807-1883), médico de profissão, que se tornou, em 1839, diretor-geral do *General Register Office of England* e aí permaneceu durante 40 anos. Os relatórios anuais que publicou chamavam a atenção para as desigualdades entre as zonas de distrito mais sadias e as menos sadias, o que permitiu perceber as condições de saúde das populações. Ou seja, os métodos numéricos de estudo da saúde na sociedade vão se afirmando, conquistando terreno desde o século XVII.

Já em 1942, Edwin Chadwick (1800-1890) chamou à atenção para a influência do meio ambiente na saúde e na doença e para a possibilidade de o modificar para atuar para evitar várias doenças (Ferreira, 1990, Scliar, 2007). Foi nesta altura que as preocupações voltadas para a saúde no trabalho ganharam destaque e que os trabalhos oficiais direcionados para a Saúde Pública na Grã-Bretanha têm início. Este percurso foi, ainda, marcado pelo aparecimento de uma publicação sobre Saúde Pública, e referia que:

As relações do indivíduo com o meio devem ser consideradas nos vários aspetos de interesse prático que traduzem a interdependência da hereditariedade e do ambiente, e o valor ou eficácia das medidas destinadas a melhorar a saúde e conseguir a eliminação progressiva das causas e fatores da doença, para prolongar a vida com a saúde e evitar a velhice não biológica. (Ferreira, 1990, p. 101)

Décadas depois, em alguns pontos da Europa, crescem os conflitos e as revoluções. Karl Marx (1965) defendeu uma posição contra o capitalismo através da publicação de estudos e diagnósticos voltados para os modos de produção capitalista e as relações de produção. Em face dos seus ideais e do resultado dos seus estudos, propunha modificações na sociedade e

procurou demonstrar a forma como o capitalismo não seria mais do que uma forma de alienação das pessoas. Era necessário dar voz à classe operária e a todos os que vendiam a sua força de trabalho em troca de capital.

Em Inglaterra, por altura da Segunda Guerra Mundial, Lorde Beveridge (então Sir William Beveridge) apresentou um relatório sobre sistemas de assistência e de previdência. Este documento tornou-se célebre e deu origem a um conjunto de legislações e publicações que mais tarde resultaram na criação do *Welfare System*, um Serviço Nacional de Saúde, destinado a fornecer atenção integral à saúde de toda a população (Huntly, 1969).

Em Portugal e à semelhança dos acontecimentos registados na Europa, a organização dos serviços de saúde sofreu influência de conceitos políticos, económicos, sociais e religiosos de cada época. Dos séculos XIX e XX, até à criação do SNS, a assistência médica competia às famílias, a instituições privadas e aos serviços médico-sociais da Previdência (DGS, 2013).

Desde os finais do século XIX e durante o século XX, a evolução das questões em torno da saúde passou por várias etapas. Em 1899, os serviços de Saúde Pública começam a ser organizados através do médico Ricardo Jorge. Estes trabalhos foram regulamentados pelo Decreto de 28 de dezembro e pelo Regulamento Geral dos Serviços de Saúde e Beneficência Pública, de 24 de dezembro de 1901.

Mais tarde, em 1945, a publicação do Decreto-Lei n.º 35108, de 7 de novembro, surge para fazer face às dificuldades que o país atravessava devido à debilidade das questões médico-sanitárias. Nesta altura, são criados institutos de Saúde Pública que se dedicaram a resolver problemas de saúde como a Tuberculose e a Saúde Materna. A par desta evolução, melhoraram a assistência aos doentes e criaram uma rede de serviços de apoio, com a chancela do Estado.

Em 1971, surge o Decreto-Lei n.º 413/71, de 27 de setembro, que promulga a organização do Ministério da Saúde e Assistência e afirma o direito à saúde das populações, mas com acesso aos serviços entretanto articulados e estruturados em saúde e assistência social. É nesta altura que se evidencia a importância da promoção da saúde e da prevenção da doença. Surgem as carreiras profissionais, é melhorado o ensino e a possibilidade de agregar uma maior diversidade de técnicos de saúde.

A década de 1970 foi, por conseguinte, determinante para Portugal em matéria de saúde e assistência às populações. De igual modo, as questões da saúde no local de trabalho

começam a ser questionadas e abrangidas pelas decisões políticas. Na verdade, em Portugal, só em finais do século XX se começou a falar e ponderar a importância das questões da saúde no trabalho. Ainda assim, apesar deste longo período de introdução e consolidação, grande parte das orientações e normas regulamentares, não saíram do papel e as organizações desenvolveram as suas ações de forma ténue, subtil e por meios de requisitos mínimos exigidos por lei. A introdução da área profissional especializada da Medicina do Trabalho veio impulsionar e dinamizar as ações neste sentido.

1.2. O conceito de Saúde Laboral no contexto das Organizações

Como vimos, nos últimos 100 anos, a saúde tem sido dominada por interpretações de base racional, à luz de conhecimentos científicos que precisam de ser clarificados e interpretados. Partindo da definição de saúde da OMS, amplamente conhecida por todos, importa considerar cinco dimensões interpretativas e indissociáveis sobre o conceito de saúde: i) a saúde como estado de ausência de doença (conceção médica); ii) a saúde como ausência de mal-estar e estado de conforto e de sensação de confiança e segurança pessoal (conceção psico-social); iii) a saúde como pré-requisito funcional para a manutenção do vigor e do equilíbrio adaptativo da vida das pessoas e da sociedade (conceção político-legal); iv) a saúde como fator de produtividade e riqueza (conceção económica) (Silva e Costa, 2002, p. 265).

Já o campo da saúde – ou *health field*, conforme formulado por Marc Lalonde, em 1974 -, integra as seguintes áreas: i) a biologia humana; ii) o meio ambiente; iii) o estilo de vida; e iv) a organização da assistência à saúde. E depois das várias críticas, de natureza política e técnica, a este modelo por permitir alguma intromissão dos organismos do Estado na vida dos cidadãos, é então conhecido a proposta abrangente de Christopher Boorse (1977): *a saúde é a ausência de doença*.

O desenvolvimento das ações da Organização Mundial da Saúde (OMS) foi acontecendo com vista a uma melhoria do acesso à saúde por parte dos cidadãos e à criação de meios de controlo e de prevenção da doença. Os cuidados primários de saúde adaptados às condições económicas, socioculturais e políticas de uma região deveriam, então, incluir áreas como a

educação em saúde, nutrição adequada, saneamento básico, cuidados materno-infantis, planeamento familiar, imunizações, prevenção e controlo de doenças endémicas e de outras doenças agravantes da saúde. Neste mesmo sentido, percebe-se a necessidade de integração do setor da saúde com os demais setores de atividade, nomeadamente a indústria.

Já em Portugal, na década de 60 do século XX, o desenvolvimento da legislação da designada previdência e do trabalho, que dependia do Ministério das Corporações e Previdência Social, veio a melhorar a vida dos cidadãos, em matéria de proteção dada aos trabalhadores, nomeadamente no que se refere à proteção por invalidez, velhice, sobrevivência, subsídios por morte, doença e maternidade (Huntley, 1968). A lei n.º 2115 de 18 de julho de 1962, regulamentada depois pelo Decreto n.º 45266 de 23 de setembro de 1963, instituiu os regimes gerais da previdência, constituindo um marco histórico da Segurança Social em Portugal.

A 2 de abril de 1976 é aprovada a nova Constituição, cujo artigo 64.º diz que “todos os cidadãos têm direito à proteção da saúde e o dever de a defender e promover. O direito à proteção da saúde é realizado através de um serviço nacional de saúde universal, geral e gratuito”²⁸. Neste mesmo documento, estava assim referenciada a responsabilidade do Estado em assegurar o direito à proteção da saúde conforme a alínea d), do mesmo artigo, *“disciplinar e controlar formas empresariais e privadas da medicina, articulando-as com o serviço nacional de saúde”*.

A este propósito, a VII Revisão Constitucional da Constituição da República Portuguesa tem expresso o seguinte (...) “o artigo 59º alude aos direitos dos trabalhadores e a alínea c) refere como direito dos trabalhadores ‘a prestação do trabalho em condições de higiene, segurança e saúde’”.

Na verdade, a saúde representa um capital humano e económico importante. Para que os indivíduos possam trabalhar e ser aceites enquanto trabalhadores, sem reservas, pelas respetivas entidades patronais e até pela sociedade em geral, têm de ser saudáveis. Tornando-se, desta forma, rentáveis ao não aumentarem as despesas da Segurança Social com o tratamento da doença. Neste sentido, poder-se-á falar mesmo do estabelecimento de uma *seleção social através da saúde* (Drulhe, 1996).

²⁸ Para assegurar o direito à proteção da saúde, incumbe prioritariamente ao Estado garantir o acesso de todos os cidadãos, independentemente da sua condição económica, aos cuidados da medicina preventiva, curativa e de reabilitação, bem como uma racional e eficiente cobertura médica e hospitalar de todo o país.

Com a melhoria das práticas médicas e a ambivalência da sua atuação, a saúde no trabalho passa a assumir uma direção presente no ato médico, mas independente na sua forma de atuação. De acordo com o conceito moderno de saúde no trabalho (designadamente Saúde Ocupacional), este não poderá ser apenas assegurado pelos cuidados clínicos e de medicina preventiva, exige antes uma prática completa de Saúde Pública para todos os indivíduos que trabalham na indústria ou outros setores de atividade.

No contexto da atual saúde do trabalho, são considerados dois tipos de serviços que devem funcionar de modo coordenado. Referimo-nos (1) ao serviço médico da organização, ou qualquer outra entidade que preste serviços de saúde no trabalho e que assegure os cuidados médicos e individuais de diagnóstico e de terapêutica; (2) ao serviço de saúde no trabalho, que impõe práticas de higiene e de assistência no trabalho, nomeadamente a vigilância das condições do ambiente, particularmente a localização e orientação das instalações, aquecimento, ventilação, iluminação, dispositivos sanitários e condições do trabalho (Ferreira, 1990, pp. 1044-1045).

A necessidade de obter o máximo de rendimento possível no trabalho, e de reduzir as despesas gerais que uma organização precisa para atingir resultados lucrativos, tem levado ao aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e à adaptação dos trabalhadores ao sistema da organização administrativa das empresas. Estes resultados têm sido alcançados nos últimos tempos, sobretudo pela introdução da melhoria das condições de trabalho e da defesa dos aspetos de saúde física e mental dos trabalhadores (Ferreira, 1990).

Trata-se de conquistas, que uma revisão histórica coloca em perspetiva. O Taylorismo era conhecido por defender uma organização do trabalho assente na divisão de tarefas, mas cujo objetivo consistia em alterar essas tarefas por movimentos que fossem mais rápidos e mais económicos, visando a redução da fadiga. Já Henry Ford considerava que o serviço de saúde era uma característica marcante da empresa lucrativa, porque os trabalhadores que se sentem bem produzem mais. Apesar destas preocupações, na era industrial do fordismo, o trabalho era visto como uma organização padronizada das tarefas, que tornava as atividades dos sujeitos muito rotineiras, originando cansaço e fadiga. Neste modo de trabalho, as tarefas que nem sempre estavam orientadas para os limites impostos pela fisiologia do organismo humano. E o sistema proposto por Fayol (1976) sugeria que o chefe da empresa tem por função: prever, organizar,

comandar e controlar. Serviços que constituíam a designada “pirâmide de Fayol”, mas que ainda não contemplavam os problemas da saúde no trabalho.

A evolução das condições de trabalho e de saúde dos trabalhadores foi, na verdade, sendo feita ao abrigo da legislação de cada país. Mas, por toda a Europa, a grande evolução ocorreu, sem dúvida, no desenrolar do século XX. Nessa época, o campo da Saúde Laboral foi sendo regulamentado e melhor trabalhado por equipas multidisciplinares, que se propunham atuar de forma concertada e organizada a favor do bem-estar dos trabalhadores. E a Organização Mundial do Trabalho (OIT) proporcionou, também, estudos jurídicos e pragmáticos sobre os direitos dos trabalhadores, que os países aderentes usaram como base de orientação. E a Segurança Social procurou assegurar ao trabalhador os meios necessários à proteção da sua saúde e à prevenção da doença no trabalho.

Em Portugal, compete, atualmente, à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), organismo dependente do Ministério da Saúde e da Direção Geral da Saúde, a fiscalização do cumprimento da lei em matéria de Saúde Laboral. Esta envolve não só as áreas da promoção da saúde e da prevenção da doença, mas todas as ações voltadas para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, organizadas por uma equipa multidisciplinar, que atua em prol da segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores das organizações.

Falar em Saúde Laboral implica analisar todas as ações orientadas para a saúde dos trabalhadores. Este conceito envolve não só o ato médico, designadamente a medicina do trabalho, mas também todo o tipo de ações referentes às atividades centradas na área da segurança, higiene e saúde no trabalho (SH&ST) e às atividades que as empresas desenvolvem em prol do bem-estar dos seus membros, com o objetivo de manter trabalhadores saudáveis, motivados e orientados para os objetivos da empresa. Apesar de se conhecer a amplitude do conceito de Saúde Laboral, importa retomar e definir os limites da sua atuação e dos agentes envolvidos nestas ações.

1.2.1. A Saúde Laboral e sua concetualização

O conceito de Saúde Laboral tem acompanhado a progressão das condições profissionais e do ambiente de trabalho, que tentam definir-se, progressivamente, a favor da saúde dos trabalhadores (Gómez, 2006). Deste modo, a Saúde Laboral surge como resposta ao conflito entre a saúde e as condições de trabalho (Garcia, Benavides & Ruiz-Frutos, 2000), tendo a organização do trabalho sido convertida num importante tópico quando se estuda a relação entre saúde e trabalho (Wilson, Dejoy, Vanderberg, Richardson & Mcgrath, 2004), e onde se verifica que as condições particulares de trabalho dos indivíduos afetam o seu bem-estar e o seu estado de saúde (Leitner & Resch, 2005).

Com o aumento do conhecimento e da complexidade dos fatores envolvidos na saúde dos trabalhadores, assistimos ao desenvolvimento de outras especialidades que contribuem para o campo da Saúde Laboral. Assim, a Saúde Laboral começa por ser entendida como uma atividade que tem como finalidade manter o mais alto nível de bem-estar, físico, psíquico e social da população trabalhadora, em todas as profissões, e visa prevenir todo o dano na saúde através das condições de trabalho (OIT, 2013; OMS, 2013).

Historicamente, a Saúde Laboral definia apenas o que acontecia no contexto físico das organizações. Esta, além da preocupação com a produtividade e com a obtenção de elevados níveis de eficiência, integrava também o conhecimento científico que ajudou a consolidar esta área científica.

Assim, partindo do contexto histórico, as análises das condições de trabalho e dos processos de saúde datam já desde a antiguidade. Tanto Aristóteles ou Platão na Grécia, como Lucrécio, Ovídeo, Plutarco e Galeno, em Roma, falam do sofrimento dos trabalhadores. Os médicos da época ocupavam-se das lesões e das doenças dos artesãos e dos trabalhadores, que as contraíam no exercício das suas funções.

Depois, com o renascimento, dá-se uma evolução do diagnóstico individual para o diagnóstico do contexto organizacional, até se chegar à formulação do que hoje designamos de Medicina do Trabalho. Por esta altura, são conhecidos os trabalhos de Ellemborg em 1483 e, posteriormente, de Teofrasto Paracelso, em 1530, que falam das questões ligadas à saúde no

trabalho, através da publicação *Morbis Metalicis*, que referem, sobretudo, as doenças dos trabalhadores em resultado da utilização dos metais.

Outros trabalhos da mesma época, nomeadamente o de Michaelis, em 1662, evidenciam uma certa preocupação com as doenças dos trabalhadores (Mazzáfero, 1999). E, por volta do ano de 1700, o médico italiano Bernardino Ramazzini publica uma obra fundamental sobre a atual Medicina do Trabalho intitulada de *De morbis artificum diatriba*. Esta publicação assumiu particular importância nos trabalhos sobre a saúde, tanto que o autor foi considerado por muitos como o pai da Medicina do Trabalho.

Já na era moderna, com o advento da mecanização do trabalho, ocorrem várias transformações nas organizações e, neste contexto, surgem novas técnicas de trabalho. Sob a égide destas transformações, no dealbar do século XX, começaram a aparecer numerosas publicações sobre a saúde no trabalho, em vários países. Surge, então, a primeira edição de *Diseases of occupation* de Sir Thomas Oliver (1853-1942).

As transformações nas estruturas organizacionais e no trabalho permitiram ao sujeito um maior alcance do seu papel enquanto trabalhador, nomeadamente na garantia do seu bem-estar físico, psicológico e social. Como resultado destas transformações, a Saúde Laboral surge como uma questão de particular importância, principalmente quando analisada a partir dos processos de comunicação. No auge de todas as transformações laborais, em 1919, é criada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que proporcionou meios de proteção e de defesa aos trabalhadores.

Mas Artazcoz (2002) fez notar que, apesar dos contextos de trabalho serem agora diferentes, os riscos laborais clássicos ainda permaneciam. Enquanto cresciam os fatores de risco psicossocial, resultantes das novas atividades profissionais, da flexibilização do emprego e da intensificação do trabalho, designadamente pelo aumento do horário de trabalho.

Neste contexto, foram identificadas por Peiró (2004) várias implicações dos sistemas de trabalho sobre a atividade dos trabalhadores: (1) o trabalho deixa de ser uma atividade puramente física para ser uma atividade mental, o que requer processamento de informações, resolução de problemas e gestão de incerteza; (2) o aumento da flexibilidade sob diversas formas, desde as funcionais baseadas em novas aprendizagens e competências, o tempo e a localização, que requerem uma maior capacidade de adaptação; (3) o aumento do trabalho em

equipa e uma maior diversidade das equipas com as quais se trabalha; (4) as novas tecnologias de informação e comunicação representam uma superação das várias barreiras relacionadas ao tempo e ao espaço, sendo redefinido o contexto físico e social do trabalho, a relação com o grupo de trabalho, a supervisão, a conciliação com a vida pessoal e familiar; e (5) assiste-se a mudanças no desempenho profissional e, como tal, tomam peso as características relacionadas com a iniciativa, a tomada de decisão, os riscos, a inovação, os mecanismos de controlo e de auto regulação, e o desenvolvimento de estratégias de auto-motivação.

Por sua vez, García et al., (2000) referem outros aspetos decorrentes das novas formas de trabalho que podem afetar diretamente a saúde. Os autores apontaram, por um lado, a globalização e a interdependência entre as empresas, independentemente da localização e do espaço de trabalho e, por outro, o processo de *outsourcing*. Paralelamente, surgem outros elementos que caracterizam as mudanças em curso, nomeadamente: i) o processo de envelhecimento, ii) o aumento na força de trabalho de outros países e iii) e a incorporação contínua de mulheres para o trabalho remunerado. Os autores indicaram que é mais comum as mulheres acederem a empregos pouco qualificados, com tarefas monótonas e repetitivas e com pior reconhecimento social (García et al, 2000).

Por sua vez, no *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho* (1997), divulgado pela Comissão Europeia, são conhecidas as novas formas de organizar o trabalho com a “empresa flexível”. Embora não exista um modelo único para uma nova organização do trabalho, este conceito implica “mecanismos de trabalho mais inovadores e flexíveis, assentes na excelência de competência e no primado da confiança, bem como na maior participação dos trabalhadores” (Comissão Europeia, 1997, p. 1).

Sparks et al., (2001) debatendo as atuais condições dos ambientes de trabalho e a sua incidência no bem-estar e saúde dos trabalhadores, destacaram ainda os seguintes aspetos: a insegurança no trabalho, os turnos de trabalho, o controle do trabalho e do estilo de gestão. Por conseguinte, chegaram à conclusão que o impacto das condições de trabalho deveria ser analisado nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional, nomeadamente nos trabalhadores subordinados que, geralmente, são provenientes de estratos socioeconómicos mais baixos e que, desta forma, se associam a baixos níveis de saúde.

Na presença de estruturas organizacionais marcadamente tecnológicas, a importância do tema de Saúde Laboral pressupõe um enfoque nas temáticas relacionados com a Comunicação

Organizacional, nomeadamente nas estratégias de Comunicação Interna que fazem circular a informação sobre a saúde pelos membros que a compõem. Se o propósito da Saúde Laboral é contribuir com locais de trabalho seguros e saudáveis, algo que deve estar em sintonia com as estratégias de Comunicação Organizacional, é fundamental conhecer os meios segundo os quais se fazem representar. É aqui que se destaca a importância dos processos de Comunicação Interna e a sua relação com o tema da Saúde Laboral.

Sabendo que o manancial de informação disponível é diversificado e de acesso multifacetado, importa: compreender de que forma a Comunicação Interna pode desenvolver estratégias de informação sobre a Saúde Laboral; entender o modo como os indivíduos vêm este tema ser abordado nos processos de comunicação nas organizações, nomeadamente como é que recebem informação; e perceber em que medida esses conhecimentos se refletem na atividade profissional.

Estas ideias podem contrapor a ordem e o sentido funcional da organização do trabalho, da relação homem-máquina, e atenuar a dicotomia entre quem pensa e quem executa (Sainsaulieu, 2001). Conforme apresentado nos capítulos anteriores, teríamos vários exemplos que mostram o modo como os trabalhadores se sentem alienados ao trabalho nas organizações (Marx, 1965), falamos dos teóricos que se basearam nas teorias funcionalistas - como Mayo (1945), Merton (1982), Selznick (1984) ou March e Simon (1993) -, que procuravam entender as transformações do trabalho a partir das ações dos sujeitos em redor da organização. E os contributos de Max Weber (1964) sobre a racionalidade das estruturas organizacionais são fundamentais para a compreensão da vida das empresas, da relação dos sujeitos perante os sistemas sociais e sobre as relações de poder pelo seu efeito coercivo nas experiências e comportamentos organizacionais.

1.2.2. A Saúde Laboral: questões político-legais

As primeiras décadas do século XX foram marcadas por avanços e recuos na criação de uma linha política e orientadora relacionada com a segurança e a saúde dos trabalhadores. Face à lei de 1936, que aponta para a existência da Medicina do Trabalho em Portugal, a OMS diz que, apesar de tudo:

Vive-se em regime de ficção. Julga-se que a missão do médico de empresas é a de tratar os trabalhadores como sinistrados e como doentes (...) porém, parece haver dúvidas na escolha da entidade que promova esse ensino na medida em que há serviços de higiene e de segurança do trabalho, pilares da medicina do trabalho, dispersos por vários ministérios.
(Salgado, 1962, p. 9)

O cenário português em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) mudou consideravelmente na segunda metade do século XX. Com a ratificação das Convenções Internacionais e Recomendações da OIT relacionadas com a saúde dos trabalhadores, nasce uma atenção especial para com esta área funcional do trabalho.

A ACT (através do documento guia sobre a Segurança e Saúde no Trabalho para as micro, pequenas e médias empresas) deu a conhecer um conjunto de orientações estratégicas direcionadas para a promoção da segurança e da saúde dos trabalhadores nos locais de trabalho, sobre a prevenção da ocorrência de acidentes de trabalho e para o surgimento de doenças profissionais (Freitas & Cordeiro, 2013). O documento sugere, ainda, um conjunto de medidas de informação/formação através das quais os gestores das empresas (empregador) devem proceder à disseminação dos assuntos da saúde laboral junto dos trabalhadores. Assim, entidade patronal deveria informar o seu quadro de pessoal sobre: i) a gestão da organização de emergência, ii) as medidas e as instruções a adotar em caso de perigo grave e eminente. Já ao nível da formação, o empregador deveria: i) formar um conjunto de trabalhadores, em número suficiente, tendo em conta a dimensão da empresa, responsáveis pelo combate ao incêndio; ii) formar os trabalhadores sobre os procedimentos e as boas práticas de segurança a adotar para prevenir a ocorrência de cenários de emergência; e iii) formar os trabalhadores sobre os procedimentos a implementar na resposta à ocorrência de cenários de emergência (Freitas & Cordeiro, 2013, p. 153).

Referem Freitas e Cordeiro (2013) que, em termos operacionais, cada entidade estabelece uma ação interventiva em matéria de Segurança e Higiene do Trabalho (SHT) e/ou em Saúde do Trabalho (ST). Desta diferenciação subsistem dois organismos que se encontram reconhecidos e acreditados, nomeadamente a ACT com responsabilidade no domínio da SHT e a Direção Geral da Saúde (DGS) com responsabilidades no domínio da (ST). Compete a estas entidades avaliar e acreditar as empresas prestadoras de serviços externos, por cada área, aos

vários organismos empresariais. Já a entidade empregadora deverá assegurar os recursos internos necessários ao desenvolvimento das atividades dos seus colaboradores de forma segura e interligada com as exigências definidas em matéria de saúde no trabalho.

A ACT é o organismo que reúne competência para realizar a inspeção das condições de trabalho e os inquéritos em caso de acidente de trabalho mortal ou outro que evidencie situações manifestamente graves. Por sua vez, o Instituto de Segurança Social (ISS) promove a realização de inquéritos de doença profissional ou de dano para a saúde relacionado com o trabalho. Cabe ao representante dos trabalhadores para a SST apresentar as observações da sua empresa à ACT, assim como às restantes entidades responsáveis pelas atividades de inspeção do trabalho, e solicitar a intervenção desta entidade na instituição em que se insere.

A Lei 102/2009, de 10 de Setembro, prevê um conjunto de obrigações direcionadas para o empregador, nomeadamente i) assegurar, em todos os aspetos do trabalho e de forma continuada, condições de segurança e de saúde aos trabalhadores; ii) zelar, de forma continuada e permanente, pelo exercício da atividade em condições de segurança e de saúde para os trabalhadores, tendo em consideração os princípios gerais de prevenção, estabelecidos legalmente; iii) garantir que a implementação de medidas de prevenção deriva das avaliações de risco associadas às várias fases do processo produtivo, incluindo todas as atividades relevantes, de modo a obter níveis eficazes de proteção da segurança e saúde dos trabalhadores; iv) fornecer, aos trabalhadores, informação e formação adequadas e necessárias ao desenvolvimento da atividade em condições de segurança e saúde; v) adotar medidas e dar instruções que permitam aos trabalhadores, em caso de perigo grave e eminente, cessar atividades ou afastarem-se do local de trabalho; vi) organizar os meios de prevenção tendo em consideração, não só os seus trabalhadores, bem como terceiros que possam ser suscetíveis aos riscos associados à realização dos trabalhos, quer no interior, quer no exterior das instalações; vii) assegurar a vigilância da saúde dos trabalhadores em função dos riscos a que estes se encontram potencialmente expostos nos seus locais de trabalho; viii) estabelecer, em matéria de primeiros socorros e de combate a incêndio e evacuação, as medidas a adotar, identificar os trabalhadores responsáveis pela sua aplicação, bem como assegurar os contactos necessários com as suas entidades externas competentes, associadas; ix) observar as prescrições legais, gerais e específicas, de segurança e saúde a serem aplicadas na empresa, estabelecimento ou serviço; e x) suportar os encargos com a organização e funcionamento do serviço de segurança e saúde do trabalho e demais medidas de prevenção (exames, avaliações

de exposição e outras ações relacionadas com os riscos profissionais e vigilância da saúde) (Freitas & Cordeiro, 2013, pp. 12-13).

A mesma lei indica que o trabalhador deve zelar pelas suas obrigações, a saber: i) cumprir com as prescrições legais de segurança e de saúde, bem como as instruções determinadas pelo empregador; ii) zelar pela sua segurança e saúde, bem como pela segurança e saúde de outros que possam ser afetados pelas suas ações ou omissões no trabalho; iii) utilizar corretamente, de acordo com as instruções transmitidas pelo empregador, as máquinas, os equipamentos, os materiais, as substâncias de trabalho, os meios e os equipamentos de proteção coletiva e individual; iv) comparecer aos exames determinados pelo médico; v) comunicar quaisquer avarias e deficiências que possam originar perigo grave e iminente; vi) Comunicar quaisquer defeitos verificados nos sistemas de proteção; vii) em caso de perigo grave e iminente, adotar as medidas e instruções previamente estabelecidas para tais situações. A mesma lei defende que a contribuição e a participação dos trabalhadores na identificação dos perigos associados ao local de trabalho é fundamental.

A este propósito, referem Freitas e Cordeiro que:

A consulta dos trabalhadores permitirá não só alertá-los para as matérias de SST, tornando-os num elemento ativo e cooperante do processo, bem como proporcionar que a sua contribuição se realize em termos de decisões tomadas, no que concerne a gestão da SST na empresa e que, deste modo, estas matérias ganhem relevância acrescida com o envolvimento de todos. (Freitas & Cordeiro, 2013, p. 7)

O desenvolvimento de formação, ações de sensibilização e informação junto dos trabalhadores é determinante por forma a garantir a estabilidade e a segurança necessária no desenvolvimento das funções. A identificação dos fatores de risco para a saúde, associados às condições de trabalho, são fundamentais e devem ser realizadas por médicos do trabalho, em articulação com os técnicos superiores de segurança e higiene do trabalho, nas instalações da empresa ou estabelecimento, para permitir o contacto com os componentes materiais de trabalho (Freitas & Cordeiro, 2013, p. 8).

Cabe às empresas, mediante apresentação de documentos necessários para o efeito, solicitar dispensa do serviço interno de SST das entidades responsáveis, caso nestas não se

desenvolvam atividades de risco elevado, ou não se apresentem taxas de incidência e de gravidade de acidentes de trabalho, nos últimos dois anos, não superiores à média do respetivo setor; não existam registos de doenças profissionais provocadas pela atividade profissional; o empregador não tenha sido punido por infrações muito graves respeitantes à violação da legislação de SST, nos últimos dois anos; e caso sejam respeitados os valores limite de exposição a substâncias ou fatores de risco.

Existem outras situações onde se desenvolvem os serviços de SST, por acordo entre grupos de empresas integradas em sociedades, que não se encontrem nas condições obrigatórias para serviços internos. O serviço interno obrigatório relativo à promoção da saúde no trabalho, legitimamente expresso pelas orientações de SH&ST, deverá acontecer, obrigatoriamente, para todas as empresas, micro, pequenas, médias e grandes empresas.

A contratação de serviços externos, pelas entidades empregadoras, é feito com entidades devidamente certificadas pelos organismos competentes, quer o ministério responsável pela área laboral quer o ministério responsável pela área da saúde, desenvolvendo-se, assim, uma atividade de prestação de serviços na empresa.

Em matéria de SST, o empregador deve organizar e implementar na sua estrutura empresarial um plano de ação, assente nos requisitos legais estabelecidos nesta matéria, de acordo com os riscos profissionais em relação às diferentes atividades que desenvolve, fomentar a implementação de planos de prevenção e de boas práticas para prevenir eventuais riscos sobre a saúde dos trabalhadores. Todos os trabalhadores, independentemente da sua ligação contratual, devem estar abrangidos pela lei da SST que os protege de situações de risco profissional. A este propósito, Freitas e Cordeiro falam do risco da doença profissional e dizem que esta “resulta diretamente das condições de trabalho, consta da Lista de Doenças Profissionais²⁹ e causa incapacidade para o exercício da profissão ou morte” (2013, p. 32).

Mais tarde, a 9 de abril de 2015, foi divulgada a nova ficha de aptidão que procura uma maior interação entre o médico e os trabalhadores, e as suas práticas incidem mais sobre a prevenção e os fatores de risco junto dos membros das empresas (ACT, 2015).

²⁹ O Decreto Regulamentar n.º6/2001, de 5 de maio, fez saber a lista das doenças profissionais atualizada e em consonância com a lista anexa à Convenção n.º 121 da OIT, prevendo-se, então, a sua compatibilização com o Código Europeu de Segurança Social.

Atualmente, a legislação em vigor sobre a SST, apoia-se na Lei n.º3/2014 de 28 de Janeiro de 2014³⁰, que procede à alteração do regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, aprovado pela Lei n.º 102/2009 de 10 de Setembro, cuja primeira alteração foi introduzida pela Lei n.º 42/2012 de 28 de agosto.

Relativamente às medidas previstas no manual de SST, estas incidem sobre a responsabilização da entidade empregadora por informar os trabalhadores temporários e prestadores de serviços sobre os riscos associados ao desenvolvimento da sua atividade profissional, e por formar os trabalhadores sobre os procedimentos de segurança e as boas práticas a adotar face aos riscos inerentes ao desenvolvimento da sua atividade profissional (Freitas & Cordeiro, 2013, p. 25).

Apesar de serem dificilmente mensuráveis do ponto de vista financeiro pelas empresas, os acidentes de trabalho e as doenças profissionais representam um elevado peso para a economia. Os principais impactos resultam da sinistralidade laboral e resultam de lesões com consequências temporárias ou permanentes. Vejamos o caso do absentismo, o decréscimo sobre a produtividade, ou fatores como a motivação sobre a capacidade produtiva. Situações como a reintegração e a reabilitação do trabalhador face à sua atividade numa lógica subsequente ao acidente de trabalho. Tudo isto influencia a atividade da empresa, pelo que se torna fundamental perceber as dinâmicas comunicativas e informacionais a respeito da comunicação em Saúde Laboral nas organizações.

O fenómeno da Saúde Laboral toca os aspetos relacionados não só com a SST, Medicina do Trabalho, Prevenção dos Riscos, Campanhas de informação e sensibilização, Formação Profissional, mas tem também raízes nas dinâmicas internas da Cultura Organizacional, que potenciem meios de proximidade e de participação entre os trabalhadores. Deste modo, não basta falar em Saúde Laboral sem destriçar as áreas que a ela se interligam. Assim, a preocupação com a saúde dos trabalhadores deve envolver o desenvolvimento de estratégias

³⁰ A lei de Janeiro de 2014 decorre da Portaria n.º 55/2010 de 21 de janeiro – relatório anual referente à informação sobre a atividade social da empresa e o prazo da sua apresentação, por parte do empregador, ao serviço com competência inspetiva do ministério responsável pela área laboral; Portaria n.º 255/2010 de 5 de maio – modelo de requerimento de autorização de serviço comum, de serviço externo e de dispensa de serviço interno de segurança e saúde no trabalho, bem como os termos em que o requerimento deve ser instruído; Lei n.º 102/2009 de 10 de setembro – regime jurídico da promoção da segurança e da saúde no trabalho; Lei n.º 98/2009 de 4 de setembro – regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais;

que visem (1) a conciliação da vida profissional com a vida familiar; (2) a gestão do stress profissional; (3) o *burnout*³¹; (4) a prevenção e sensibilização para as doenças mentais; e (5) a (in)formação interna e campanhas de sensibilização nos espaços profissionais.

De acordo com um relatório da OIT (2013), os acidentes e doenças profissionais causam, anualmente, mais de 2,2 milhões de mortes e provocam uma redução de 4% no Produto Interno Bruto mundial. Em Portugal, a ACT refere que, só no ano de 2010, foram diagnosticados quase 2 600 casos de doença profissional. Sobre este número, estima-se que, diariamente, morra uma pessoa devido a acidente de trabalho ou a doença profissional, assistimos a uma forte ocorrência de incapacidades, temporárias ou permanentes, com elevados custos económicos e sociais para a sociedade. Na base destes números estão refletidas variáveis relacionadas com o perfil de trabalhadores, não só com baixas qualificações académicas e socioprofissionais, e as poucas campanhas de informação e formação profissional junto destes por parte dos gestores de topo (Areosa, 2010).

Segundo a EU-OSHA (2014), mais de metade dos trabalhadores europeus (51%) considera ser habitual o stress no local de trabalho e 4 em cada 10 profissionais afirmam que o stress não é corretamente abordado na sua organização. Num estudo realizado pela UE, em 2014³² sobre os riscos psicossociais na Europa, designado de *Prevalência e estratégias de prevenção*, foram identificadas algumas ideias síntese que mostram a complexidade da relação entre a saúde o trabalho, a prevalência de riscos psicossociais entre os trabalhadores e as interligações entre estes riscos, a saúde e o bem-estar no ambiente profissional. Os resultados mostram que a intensidade elevada de trabalho está associada a efeitos negativos em termos de saúde e de bem-estar, sobretudo com o stress no trabalho; as diferenças das condições de trabalho entre grupos de trabalhadores são sectoriais, existindo, também, diferenças de género, nomeadamente nos homens que trabalham um excessivo número de horas ou nas mulheres que têm maiores dificuldades de progressão da carreira; quase 80% dos gestores das empresas

³¹ A Síndrome de *Burnout* é um considerado um distúrbio psíquico de carácter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso cuja causa está associada à vida profissional.

³² Síntese do relatório conjunto da Agência para a Segurança e a Saúde no Trabalho (EU-OSHA) e a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (*Eurofound*) sobre os riscos psicossociais na Europa. O relatório resulta do trabalho realizado pelas duas agências e procura reconhecer a complexidade das relações entre a saúde e o trabalho. O relatório apresenta informação comparativa sobre a prevalência dos riscos psicossociais entre os trabalhadores e analisa as associações entre esses riscos e o bem-estar; aborda a forma como os estabelecimentos atuam no sentido de fazer face aos riscos psicossociais, e descreve as intervenções que podem ter lugar nas empresas. Documento disponível em <https://osha.europa.eu/pt>

manifestaram preocupação com os riscos psicossociais vividos no local de trabalho, contrapondo com o facto de que, não obstante as preocupações expressas, apenas menos de um terço das organizações dispõem de procedimentos para prevenir esses riscos. Do lado do trabalhadores, 25% diz sofrer de stress no trabalho durante a maior parte ou a totalidade do seu horário de trabalho e que este afeta negativamente a sua saúde (EU-OSHA, 2014).

Os dados apresentados permitem-nos concluir que a satisfação no trabalho é uma noção que decorre da motivação, está ligada à produtividade, à eficácia e a melhoria das condições de trabalho. Esta é uma área de operacionalização primordial e a satisfação com a Saúde Laboral no local de trabalho é essencial ao bom desempenho das suas funções. A este propósito, refere Thévenet que “desenvolver a satisfação do pessoal melhorando as condições de trabalho implica melhorar a eficácia da empresa” (1989, p. 44). Para o autor, o absentismo seria consequência da insatisfação do trabalho. Deste modo, percebemos que uma aposta na Saúde Laboral nas organizações e nas questões profissionais e humanas dos trabalhadores potencia resultados mais eficazes e mais produtivos. Esta relação indivíduo, trabalho e organização é essencial ao sucesso profissional, tanto do lado do trabalhador como do lado da organização, entidade responsável pelo resultado desta relação.

1.2.3. A Saúde Laboral: relação indivíduo-trabalho-organização

A valorização da saúde dos trabalhadores e a importância atribuída à relação saúde-trabalho é resultado de uma evolução histórica onde interferem múltiplos fatores de natureza social e política que estão na base da história do trabalho e dos trabalhadores (Freyre, 1967; Elling, 1986; Lefranc, 1988).

Assim, para se compreender a atual realidade da relação saúde e trabalho, e muito particularmente a realidade da comunicação em saúde nas organizações, importa conhecer e perceber o enquadramento das políticas públicas desenvolvidas e conhecer o passado histórico, perceber e identificar quais os fatores que influenciaram positiva ou negativamente os avanços da Saúde Laboral (Schilling, 1981; Elling, 1986; Santos, 1990).

O conceito de Saúde Laboral, analisado a partir do contexto organizacional, deverá envolver um conjunto de fatores que vão desde as questões de trabalho, aos determinantes da saúde, e aos aspetos da vida social e mecanismos de poder. Os contributos de Richard Schilling (1981) e de Henry Murray (1987) vão exatamente neste sentido. Referem os autores que, para estudar o conceito de Saúde Laboral no seu todo, é importante envolver um conjunto de indicadores que permitam complementar a relação entre a saúde e o trabalho. Falam, concretamente, das relações de trabalho, da Medicina do Trabalho, da demografia laboral, da presença e da influência de organismos de tutela nacionais e internacionais, da (des)valorização social do trabalho, da identificação e sinalização dos riscos profissionais, da comunicação em saúde e da intervenção das estruturas de poder.

Neste mesmo sentido, Cristina Limongi França (2003) acrescenta que o conceito de Saúde Laboral tornou-se muito mais complexo, não somente por referência ao ato médico, mas também por abranger fatores físicos, psicológicos e sociais.

As políticas e as práticas orientadas para a saúde dos trabalhadores podem ser situadas em três grandes fases de desenvolvimento. Falamos da (1º) Fase da Proto-Medicina do trabalho, que vai desde a antiguidade até à segunda Guerra Mundial; (2º) a fase da Medicina do Trabalho Clássica, que se situa no período desde a segunda guerra mundial até à década de 80; e (3º) a fase da nova saúde ocupacional, com início em 1980 até aos dias de hoje (Santos, 1990; Graça, 2002; Santos, 2004).

Na verdade, atendendo à relação indivíduo-trabalho-organização que hoje se verifica e à crescente importância atribuída às questões de saúde no trabalho, poderíamos situar, desde 2010, a fase da Saúde Laboral e dos riscos psicossociais, muito por conta das problemáticas debatidas em termos de saúde no local de trabalho a nível mundial (OSHA, 2015). Sabemos que as consequências positivas e negativas do trabalho, da saúde dos trabalhadores e a influência de fatores extraprofissionais na relação homem-trabalho afetam o ambiente profissional. Neste sentido, o modelo sistémico das relações de trabalho e da saúde por serem complexas, precisam de ser melhor trabalhadas (Santos, 2004).

A este propósito, referem Sacadura-Leite e Uva que “a adequação do sujeito ao seu trabalho é fundamental para que este se sinta confortável e seguro no desempenho das suas funções, bem como no modo como avalia a sua situação de trabalho” (2007, p. 29), pois estima-se que cerca de 50% dos acidentes de trabalho ocorrem com trabalhadores deprimidos,

perturbados emocionalmente, preocupados ou receosos (Rolo, 1999). As representações que o indivíduo tem sobre o seu estado de saúde são parte integrante do processo de construção do conhecimento em saúde da pessoa (Reis, 1999), na medida em que estes chegam a passar cerca de um terço da vida adulta no local de trabalho e a ausência de conhecimento e sensibilização para as questões relacionadas com a Saúde Laboral poderá desencadear problemas associados ao consumo de substâncias psicoativas que se encontram enquadradas profissionalmente (Castro, et al., 2011).

Hoje, o problema da especialização do trabalho remete-nos para duas dimensões, a vertical e a horizontal. A primeira centra-se mais numa ordem de controlo, separa a realização do trabalho da sua conceção e gestão, e a segunda prende-se com o número de tarefas que cada posto contém. Em nome da produtividade e da eficiência organizacional, as teorias clássicas defenderam não só a divisão do trabalho em tarefas parcelares como também a especialização na execução de uma tarefa específica e padronizada. A par da dimensão formal do trabalho, conforme se encontra definido, existe a dimensão informal, que se julga ser tão importante quanto a formal.

Um outro aspeto ligado às características do posto de trabalho diz respeito à formação. Sempre que o trabalho necessite de conhecimentos e aptidões complexas é necessário prover a estrutura organizacional de meios para que a formação aconteça, podendo ser, ou não, no posto de trabalho. Compreende-se, assim, que a abordagem à estrutura organizacional se revela, cada vez mais, numa tarefa essencialmente contingente, como um conjunto de critérios que colocam ênfase nas funções e processos estratégicos à organização, no desenvolvimento das pessoas, na capacidade de adaptação à mudança. Um dado importante que importa referir prende-se com o facto das características da estrutura organizacional, ao influenciarem o desempenho e a produtividade, as diferenças individuais devem também ser tidas em consideração na avaliação do impacto do modelo estrutural sobre a produtividade organizacional.

Face ao exposto, consideramos que o contexto dos estudos da comunicação em saúde nas organizações, centrados na relação comunicação-saúde-trabalhador, deverá englobar não só as variáveis sociodemográficas, mas também as condições de trabalho e a posição das organizações em matéria de Saúde Laboral. Falamos, concretamente, (1) do envolvimento das forças produtivas e das relações de produção; (2) da demografia laboral; (3) do contributo da medicina; (4) da influência dos organismos internacionais como a OIT, a OMS e a EU-OSHA; (5)

da valorização psicossocial do trabalho; (6) do conhecimento dos riscos profissionais; (7) da ação dos intervenientes no mundo do trabalho; e (8) da intervenção das estruturas de poder nas sociedades (Schilling, 1981; Murray, 1987); e nós introduzimos ainda a questão da (9) comunicação e a informação em Saúde Laboral no contexto profissional. Por considerarmos a importância da comunicação dentro das estruturas organizacionais, nomeadamente pela relação que estabelece entre saúde-trabalho e pelos efeitos que poderá ter nas atividades profissionais, defendemos que a comunicação em Saúde Laboral deverá acompanhar as ações nas empresas a favor dos trabalhadores.

2. A comunicação em saúde nas organizações: uma questão atual

A Comunicação em Saúde constitui hoje uma área importante dentro das Ciências da Comunicação. Aliás, a ligação entre o estudo das temáticas da comunicação e da saúde foi-se consolidando ao longo de todo o século XX. Tendo as questões da promoção na saúde alcançado visibilidade depois de 1970 (Kreps, 2012), nomeadamente com o aparecimento da *Health Communication Division Of International Communication Association*, em 1975, que se revelaria um marco no processo de autonomia da área da Comunicação em Saúde.

Depois disso, a área assume notoriedade pelas publicações científicas especializadas que vão surgindo. Por exemplo, na década de 1990, é inaugurado o *Journal of Health Communication*, que se assume como um excelente veículo de estudos sobre o tema, incentivando a pesquisa nesta área (Thompson, 2003).

O encontro entre a comunicação e a saúde traz uma nova forma de olhar para as questões comunicacionais, de um lado, e para os conteúdos de saúde, por outro. Referimo-nos concretamente aos aspetos relacionados com a prevenção, a promoção ou a educação em saúde. Esta interseção é importante quando nos deslocamos para contextos profissionais mais amplos, como é o caso das empresas, sobretudo de áreas do setor da indústria.

O campo da Comunicação em Saúde (*health communication*), dado a conhecer em 1970, foi assim estabelecendo-se como um campo de especialização onde se incluem os seguintes temas: os processos de *agenda-setting* para os assuntos da saúde; o envolvimento dos media

com a comunicação científica entre os profissionais de saúde; a comunicação entre o médico e o paciente; e a concepção e avaliação das campanhas de comunicação para a prevenção da saúde (Rogers, 1996). Assim, a articulação dos esforços entre a comunicação e a saúde parece assentar em necessidades informativas, que estão na base de alguns dos objetivos da Comunicação Organizacional. Ou seja, parece ser importante informar para promover a saúde, mas mais importante ainda é informar bem.

A este propósito, Mumby (1997) refere que a nossa experiência é o resultado das ações comunicativas por nos realizadas, na medida em que estamos em constante interação com os outros e com os objetos que nos circundam. E num contexto organizacional, nas relações sociais daí estabelecidas, as ações comunicativas em torno da Saúde Laboral sugerem um caminho que nos orienta para uma ação estratégica ou não. A Comunicação em Saúde parece emergir dentro de um sistema cultural organizacional que potencia as ações nesse sentido. Por isso, os programas de comunicação devem considerar os fatores sociais, culturais e organizacionais dos indivíduos constituintes das organizações. Comunicar eficazmente sobre a Saúde Laboral é pois importante mas isso implica saber para quem estamos a comunicar, de que forma o fazemos e sobre que assuntos nos debruçamos.

Embora na base destes esforços parecem estar sempre as obrigações legais, é fundamental uma comunicação segundo uma orientação estratégica e planeada, ajustando a informação e a interação às necessidades dos trabalhadores. A este propósito, defende Ford e Yep (2003) que é mais fácil atingir a mudança se as instituições e os agentes sociais em interação participarem juntos no problema. Foi com base nesta dualidade relacional que abordamos, no capítulo dois, as questões em torno da participação dos sujeitos nas estratégias de comunicação, particularmente nas estratégias de comunicação em Saúde Laboral.

Neste contexto, é importante compreender o que os gestores e os indivíduos pensam sobre a comunicação em Saúde Laboral e como a potenciam nas organizações. A comunicação parece ser essencial para garantir a segurança dos trabalhadores. Estes, por sua vez, devem estar informados sobre os riscos que enfrentam, as medidas de prevenção adotadas e os planos de emergência eventualmente implementados. E essas informações devem ser fornecidas numa linguagem clara, acessível e de fácil compreensão (EU-OSHA, 2014).

De igual modo, no que à comunicação em Saúde Laboral diz respeito, as empresas têm o dever de assumir as suas responsabilidades. Se a comunicação está na base das nossas

relações e interações, então os gestores devem potencializar e valorizar a comunicação e a disseminação da informação sobre as condições de saúde no local de trabalho, como forma de prevenção dos riscos profissionais, da promoção de novos modelos de prevenção da segurança e da saúde para os trabalhadores.

Na opinião de Rimal e Lapinski (2009), é através da comunicação que compartilhamos a informação, numa ação repleta de simbolismo, e caracterizada pela transmissão e pelos rituais. E Carey (1989) partilha da mesma ideia ao dizer que a comunicação assume um papel instrumental e uma função de ritual que se reflete nas ações dos indivíduos, enquanto membros inseridos num determinado contexto.

A comunicação é, na verdade, um processo dinâmico no qual os emissores e os recetores de informação estão em interação contínua nos seus papéis (Rimal & Lapinski, 2009). Falarmos em comunicação em saúde é, antes de mais, falarmos dos processos de comunicação humana e do modo como se processam. Por isso, este campo de investigação tem ganho reconhecimento e importância, em parte devido à combinação entre a teoria e a prática, no que concerne à compreensão do processo de comunicação (Rimal & Lapinski, 2009). E, nessa medida, os investigadores de Comunicação em Saúde acabaram por se concentrar nos processos que vão desde a prevenção à promoção da saúde, independentemente do contexto em que se inserem.

Ora, a Comunicação em Saúde no contexto organizacional precisa de ser equacionada no campo a Comunicação Interna. Sendo o desenvolvimento estratégico da Comunicação Interna crucial para o sucesso das organizações, na medida em que afeta a capacidade dos gestores se envolverem, e dos sujeitos alcançarem objetivos comuns (Kreps, 1990). Mas, apesar de um grande número de académicos manifestarem preocupação com a relação entre a Comunicação Organizacional Interna e as questões de saúde no trabalho, existem muitos aspetos que necessitam de ser ainda estudados. Referimo-nos aos fatores de risco no trabalho, que podem ser definidos como todos os aspetos da organização, da gestão do trabalho e do contexto organizacional, que têm potencial para causar danos físicos ou psicológicos no trabalhador (Cox & Griffiths, 1995).

Quanto aos fatores de risco, verificamos que os estudos de Comunicação em Saúde não se têm debruçado sobre tais questões. Estry-Behar et al. (1990) estudaram as relações entre as condições de trabalho e alguns aspetos relacionados com a saúde mental. Por sua vez, Kasl

(1991) apresentou uma sistematização das condições de trabalho que potenciam o stress, nomeadamente o tempo de trabalho, o conteúdo do trabalho, as relações interpessoais no grupo, as relações interpessoais com supervisão e as condições organizacionais. Também Seward (1990), agrupa um conjunto de determinantes geradores de stress em cinco categorias i) fatores da organização e relações organizacionais; ii) fatores relacionados com a carreira profissional; iii) fatores individuais; iv) fatores de atividade de trabalho; e v) fatores do ambiente de trabalho e de outras condições de trabalho.

Outros fatores foram também incluídos na análise às condições de saúde no trabalho, nomeadamente os aspetos de natureza psicossocial e de natureza organizacional de gestão das tarefas de trabalho (INRS, 2005); e a relação entre as horas trabalhadas e o stress (Fielden & Peckar, 1999).

Nos últimos tempos, entidades internacionais têm preconizado programas em prol dos trabalhadores que visam um maior investimento em condições de trabalho mais seguras, mais íntegras e mais saudáveis. Falamos, concretamente, do programa da União Europeia da rede EU-OSHA, que implementou um programa de saúde dos trabalhadores voltado para a prevenção dos riscos psicossociais no local de trabalho. Elevar a qualidade das condições de trabalho é, por conseguinte, um objetivo da EU e o artigo 151.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia estabelece que os Estados-Membros têm como objetivo a promoção do emprego e da melhoria das condições de trabalho. Deste modo, constitui-se como pré-requisito para alcançar o objetivo estratégico da Europa 2020: garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores ao longo da sua vida profissional (EU-OSHA, 2014).

Na verdade, estes dados vêm dar força ao argumento da importância da Saúde Laboral no local de trabalho. Embora os aspetos relacionados com o papel da comunicação no estabelecimento da Saúde Laboral não seja referenciado nestes estudos, situar os aspetos da comunicação na abordagem à Saúde Laboral acaba por ser algo inovador que pretendemos desenvolver. Conhecemos os resultados sobre os fatores que afetam a saúde e o trabalho dos indivíduos nas organizações, mas as referências aos aspetos da comunicação e da informação em saúde no local de trabalho são ainda escassos.

São vários os estudos que mostram os efeitos positivos da relação entre a comunicação em saúde, nomeadamente na área da prevenção e da promoção junto das comunidades, referimo-nos aos estudos de Greenfield, Kaplan e Ware (1985), Kreps e O'Hair (1995), Kreps e

Chapelsky (2002), Kreps e Bonaguro (2009) e Kreps (2011). A valorização do papel da Comunicação em Saúde é uma realidade que tem assumido cada vez mais importância, sobretudo nas áreas da Saúde Pública. Mas, as mesmas estratégias, ainda não são desenvolvidas nos contextos organizacionais, principalmente quando falamos de realidades profissionais sujeitas a inúmeros riscos para a saúde dos trabalhadores. Ainda assim, refere Kreps (2012) que os estudos de Comunicação de Saúde mais ambiciosos precisam de ser alargados, para atender diretamente aos graves problemas de comunicação que limitam a eficácia da promoção da saúde.

As declarações de Gary Kreps parecem, assim, ir no sentido do propósito da presente investigação, que propõe uma análise combinada da Comunicação Interna e da Saúde Laboral, no contexto organizacional. Conscientes deste vazio, decidimos estudar o tema da Comunicação Interna e a relação com a Saúde Laboral em empresas do setor da indústria transformadora, e perceber a ação dos sujeitos a esta dualidade relacional e concetual.

PARTE II

A Comunicação Interna em saúde – O caso do Setor Têxtil e do Vestuário

Capítulo 5

Enquadramento geográfico da NUT III Ave

1. Apresentação do objeto empírico – A Indústria Têxtil e do Vestuário do Ave

A investigação empírica é uma construção abstrata que visa dar conta do real.

(R. Quivy & L. Campenhoudt, 1992, p. 109)

O capítulo 5 destina-se à caracterização do objeto de estudo que orienta a presente investigação. Apresentamos as razões que estão na base da escolha da unidade territorial – NUT III Ave, e justificamos a importância que o setor da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) representa em termos económicos e sociais para a referida região.

Nesta apresentação, fazemos uma incursão ao período histórico que dita o arranque da ITV no Ave, e apresentamos a simbologia e os traços identitários que este setor de atividade confere na vida profissional e pessoal dos seus habitantes.

Depois, mostramos um enquadramento da ITV no contexto geográfico do Ave, complementado com alguns dos indicadores sociodemográficos e económicos da região.

1.1 As Indústrias Têxteis e do Vestuário do Ave – enquadramento histórico

A ITV é constituída por dois setores de atividade que se encontram instituídos em fileira. De um lado, a montante, encontra-se a indústria têxtil que envolve várias etapas do processo produtivo, a saber: a preparação da fibra, a fiação, a tecelagem, as malhas e os acabamentos (tinturaria, estamparia e ultimação). Este setor é descrito por atividades que se iniciam com a obtenção das fibras, dos fios e tecidos, passando pelos respetivos tratamentos ao nível de tinturaria e da ultimação, assim como dos têxteis lar e dos têxteis técnicos. De outro, a jusante, a indústria do vestuário, envolve a confeção de artigos de vestuário e de acessórios. Este setor de atividade está associado às atividades de transformação dos materiais têxteis em vestuário, e engloba atividades como o corte, a confeção e o acabamento das peças de vestuário (CENIT, 2009).

Desde meados do século XIX que esta região tem conquistado, progressivamente, um “amplo processo de industrialização”, cujo crescimento se manteve constante ao longo de todo o século XX (Silva, 2012, p. 106).

O ano de 1845 marca o arranque da industrialização da região do Vale do Ave, com a inauguração da Fábrica de Fiação do Rio Vizela, a primeira unidade moderna implantada na Bacia do Ave. Este foi o primeiro grande passo rumo à industrialização da região. Contudo, apesar de este ser um processo tardio, acabou por se impor como “um fenómeno irreversível e imparável, que os nossos antepassados testemunharam, que nós assistimos, e que as gerações vindouras não serão alheias” (Pereira, 2012, p. 17).

Ao longo do século XX, Portugal era caracterizado pela sua ruralidade, com condições de vida deficitárias e uma elevada taxa de analfabetismo. Grande parte dos homens e das mulheres mobilizados para as fábricas da região eram oriundos de uma esfera social marcada por baixos níveis de qualificação e até mesmo de analfabetismo. Ainda assim, aliado ao trabalho artesanal desenvolvido, “estas pessoas partilhavam um espólio de experiências, disposições laborais e de destrezas favoráveis ao surgimento de novos modos de inserção na nova ordem produtiva menos fraturantes, e economicamente mais eficientes, do que eram provenientes do trabalho do campo” (Madureira Pinto, 2012, pp. 154-155).

A fixação do tecido industrial em redor do Rio Ave revelou ser o “processo de industrialização que mais contribuiu para transformar a sociedade, a economia e a cultura regionais” (Pereira et al, 2012, p. 33). Ainda assim, apesar do contexto favorável de crescimento das indústrias têxteis, estas viveram momentos conturbados e procuraram, sistematicamente, desenvolver estratégias de negociação e de internacionalização. É sabido que as dificuldades económicas e sociais que caracterizam o país em geral, e a região do Ave em particular, fizeram com que muitas empresas optassem pela (re)organização interna dos processos e dos seus recursos humanos.

Num cenário de falência de muitas empresas e o crescente aumento desemprego na região, Queirós (2012) chama de *doença incurável* aos acontecimentos difíceis que marcaram este período. Talvez seja um pouco excessiva a posição do autor. Isto porque, foram muitas as indústrias que sobreviveram à deslocalização dos têxteis para outras partes do mundo, por oferecerem mão de obra barata e com baixos custos com a produção. Há, porém, opiniões de

gestores e diretores ligados a este setor de atividade que sustentam que a qualidade dos produtos é superior à dos mercados concorrenciais. Esta situação levou a que muitos dos investidores regressassem ao mercado da ITV portuguesa. No ano de 2015, as estatísticas demonstram resultados de volume de negócios acima das expectativas e um crescimento económico acima da média (Portugal têxtil, 2016).

A ITV integra o setor das Indústrias Transformadoras, área de atividade fortemente implantada na região alvo do estudo. Esta situação é confirmada pelos quase 70% de ativos que laboram na indústria transformadora e apresentam áreas profissionais relacionadas com este ramo de atividade (CIM do Ave, 2013).

Apesar dos últimos anos terem sido difíceis para a economia da ITV, desde 2011, a ITV seguiu uma lógica de crescimento, rejuvenescimento e inovação (ATP, 2014). Hoje fala-se da necessidade de mão de obra que, munida de características e perfis diferenciados, querem-se qualificadas de forma a fazer face à crescente procura no mercado de trabalho. No que se refere às diversas marcas de vestuário detidas por empresas do Ave e com presença direta no retalho, salienta-se o caso da Salsa, da Decenio, da Tiffosi, entre outras, todas situadas na região do Ave, revestidas de forte reputação em território nacional e internacional.

No primeiros quatro meses de 2014, a ATP destacou o crescimento das exportações ITV em Portugal, registando-se 11,2%, em termos homólogos, ao chegarem aos 1,55 mil milhões de euros, o melhor resultado do setor desde 2004³³. Por outro lado, na variação das exportações por produto, verificou-se que o vestuário cresceu 13%, com aumentos de 18% nos tecidos e 11% nas malhas, e os têxteis registaram uma subida de 10%, impulsionada pelos filamentos sintéticos (mais 52%). O segmento de têxteis para o lar viu as vendas para o exterior subirem 6%. As rotas com maior crescimento são as da Espanha, França, Reino Unido, Angola e EUA (Cardoso, 2014³⁴)

A viver uma fase de forte crescimento, a ITV pretende reforçar o investimento em tecnologia e inovação, na requalificação dos seus recursos humanos e apostar em novos mercados. É neste enquadramento que destacamos a importância da área da Comunicação

³³ O ano de 2004 foi um ano marcante na história da ITV europeia pelo fim do Acordo Multifibras e o início da liberalização mundial do comércio têxtil.

³⁴ /n “Têxteis com quadrimestre de luxo”, Jornal Expresso de 11 de junho de 2014, Disponível em <http://expresso.sapo.pt/texteis-com-quadrimestre-de-luxo=f875097#ixzz34nVxIMxd>

Interna, elemento chave nas organizações, não só em termos de estratégia de gestão como também na ligação com os trabalhadores nas organizações. Vários teóricos Lewin (1951), Goodstein & Warner-Burke (1991), Kotter (1996), Goodman & Truss (2004) referem que a Comunicação Interna tem um papel fundamental na gestão da mudança nas organizações. A este respeito refere Ragusa (2010) que a Comunicação Interna é um fator de competitividade e que resulta da importância atribuída ao capital humano (e a tudo o que a ele se relaciona).

Esta fase de crescimento e de reestruturação das empresas deverá ser acompanhada de estratégias de comunicação mais focadas para dentro, uma vez que a comunicação para o exterior, e tudo o que se assemelhe à comunicação institucional, acaba por ser desenvolvida. Na opinião de Paulo Vaz, diretor geral da ATP (Associação dos Têxteis de Portugal):

Sem uma população mais instruída, sem trabalhadores e empreendedores mais qualificados, pela educação, pela formação e pela experiência do mundo, não é possível criarmos uma dinâmica de mudança que nos conduza a uma sociedade mais desenvolvida, uma economia mais próspera e capaz de melhor distribuir os benefícios (Vaz, 2012, p. 11).

Como tal, é necessário um olhar atento para o que se passa no interior das empresas, comunicar e compreender como se organizam e constituem internamente para que, externamente, possam orientar, com mais estratégia, os objetivos que as mantêm e lhes dão vida. Importa, igualmente, conhecer o contexto em que se inserem.

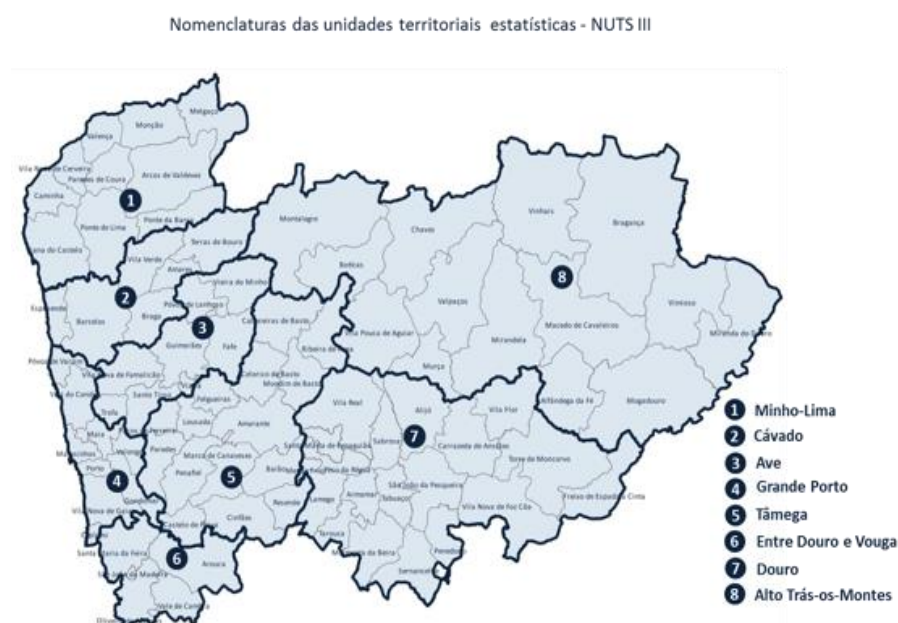
1.2 Retrato sociodemográfico da região do Ave

O território do Ave está situado na zona Norte de Portugal que pertence à NUT³⁵ II Norte. Em termos de nomenclaturas das unidades territoriais, a NUT II Norte é composta por várias

³⁵ O conceito de nomenclatura das unidades territoriais estatísticas (NUTS) foi introduzido pelo EUROSTAT com o propósito de criar um padrão único e uniforme para a produção de estatísticas e de repartição de fundos ao nível regional na União Europeia. Este conceito trouxe uma classificação única para as várias tipologias regionais existentes nos Estados membros, visando a harmonização de critérios para efeitos informativos e estatísticos comuns a todos os países da União Europeia (Decreto-Lei 68/2008 de 14 de abril).

NUT III, a saber: Minho-Lima, Cávado, Ave, Grande Porto, Tâmega, Entre Douro e Vouga, Douro e Alto Trás-os-Montes. Aqui se situa a região do Ave que integra a sub-região estatística portuguesa denominada de NUT Nível III Ave.

Figura 1 Mapa da Região Norte



Fonte: CCDRN, 2014

A região do Ave encontra-se delimitada a Norte com a região do Cávado e de Trás-os-Montes, a Leste e a Sul com o Tâmega e a Oeste com a região do Grande Porto. Apresenta uma área de 1246 km² para o conjunto de concelhos de Guimarães, Fafe, Póvoa de Lanhoso, Santo Tirso, Trofa, Vieira do Minho e Vila Nova de Famalicão e Vizela, os quais compõem a Unidade Territorial da Sub-Região do Ave³⁶ (INE, 2013).

³⁶ Em 2015, entrou em vigor uma nova divisão regional em Portugal – NUTS 2013. Em relação à versão anterior – NUTS 2002, traduz-se por significativas alterações de número e de composição municipal das NUTS III, as quais passaram de 30 para 25 unidades territoriais, agora designadas de «unidades administrativas». Essas unidades administrativas correspondem às "Entidades Intermunicipais", "Região Autónoma dos Açores" e "Região Autónoma da Madeira" (disponível em: <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>).

Consequentemente, a NUT III Ave sofreu alterações na sua constituição. Passou a integrar os concelhos de Cabeceiras de Basto e de Mondim de Basto e os concelhos de Trofa e Santo Tirso passaram a integrar a região do Grande Porto. Uma vez que a constituição da amostra para este estudo ocorreu ainda na fase de preparação do projeto, em 2012-2013, muito antes da publicação da legislação que define as novas zonas territoriais e administrativas para o INE, o presente estudo seguirá a divisão administrativa e territorial em vigor na data da constituição da amostra, ou seja, em 2013. Assim, iremos adotar a nomenclatura da NUT III Ave em vigor à data do início desta investigação.

A divisão territorial do Ave foi estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 46/89 de 15 de fevereiro de forma a uniformizar a análise de recolha e compilação da informação estatística de natureza económica e demográfica realizada no contexto das competências e atribuições dos serviços públicos, integrados, ou não, no sistema estatístico nacional. Olhando para a génese da sua constituição, no ano de 1989, a sub-região do Ave começou por ter apenas seis concelhos: Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão e Santo Tirso. No ano de 1998 são criados dois novos concelhos, o concelho da Trofa e o concelho de Vizela, que passam a ser integrados nesta sub-região que fica, então, constituída por oito municípios.

Neste sentido, e porque em termos estatísticos o Instituto Nacional de Estatística (INE) segue a nomenclatura da NUT III Ave, conforme legislada pelo Decreto-Lei n.º 244/2002 de 5 de Novembro³⁷, os concelhos a incluir no estudo serão os que integram a referida NUT: Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão e Santo Tirso. Perante tais considerações, importa reter que os dados estatísticos disponíveis pelo INE são apresentados com referência à nomenclatura definida em 2002, integrados os concelhos que à data faziam parte da referida unidade territorial. Pela mesma razão, não seguiremos a nova divisão da unidade territorial, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2015, uma vez que iniciamos a nossa pesquisa de dados concelhios muito antes desta reorganização territorial.

A NUT III Ave tem no seu território geográfico três bacias hidrográficas, o Douro, o Ave e o Cávado, integradas nos distritos de Braga e de Vila Real. Para além disso, há uma proximidade com a área metropolitana do Porto, com excelentes vias de acesso a toda a rede de autoestradas nacionais e internacionais.

O território do Ave é fortemente representado pela indústria transformadora, especificamente o setor da ITV, e pela abertura aos mercados internacionais. Estes fatores fizeram da ITV um importante meio económico que em muito contribuiu para a balança comercial a nível nacional. Consequentemente, perante este crescimento económico e a modernização do parque tecnológico e industrial, as empresas têm, de forma persistente, procurado meios de desenvolvimento e de requalificação dos seus recursos humanos, alargando

³⁷ Só no ano de 2003 é que foi aprovado o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003, publicado no Jornal Oficial n.º L 154 de 21 de Junho de 2003, relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS).

o leque de conhecimentos e de competências em áreas de especialização mais específicas e melhor orientadas para as novas exigências económicas.

De seguida, passamos à caracterização socioeconómica e demográfica da região onde se enquadra a ITV. Aqui, apresentamos alguns indicadores estatísticos relativos à NUT III Ave, designadamente os relativos à demografia, educação, sociedade e economia.

1.2.1 A população do Ave

Ao longo dos anos assistimos a grandes variações na população do Ave. Desde o ano de 2001 que se verifica um decréscimo populacional em todos os concelhos (INE, 2014). A tabela 4 mostra a distribuição da população residente na região do Ave, Norte e Portugal (estimativa a 31 de Dezembro de 2014):

Tabela 4 População residente (n) por local de residência (NUTS-2002) ³⁸ , segundo género			
Local de residência	HM (n)	H (n)	M (n)
Portugal	10 374 822	4 923 666	5 451 156
Continente	9 869 783	4 681 840	5 187 943
Norte	3 621 785	1 720 635	1 901 150
Ave	419 826	201 543	218 283
Fafe	49 579	23 264	26 315
Guimarães	155 508	74 960	80 548
Póvoa de Lanhoso	21 743	10 313	11 430
Santo Tirso	70 001	33 230	36 771
Trofa	38 406	18 321	20 085
Vieira do Minho	12 441	5 967	6 474
Vila Nova de Famalicão	133 277	64 107	69 170
Vizela	23 812	11 590	12 222

Fonte: Estimativas da População (31 de Dezembro de 2014), INE

Em termos gerais, a região do Ave registava um total de 419 826 habitantes com uma representação percentual de 11,6% face ao Norte e de 4,0% face à média nacional.

³⁸ Série Estimativas Provisórias Anuais da População Residente, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 e não de acordo com a nova versão das NUTS (NUTS 2013) em vigor a partir de 1 de janeiro de 2015.

Os concelhos de Guimarães e de Vila Nova de Famalicão eram aqueles que aglomeravam um maior número de habitantes, registando um total de 155 508 e de 133 277 habitantes, respetivamente. Seguem-se os concelhos limítrofes de Santo Tirso (70 001 habitantes), de Fafe (49 579 habitantes), da Trofa (38 406 habitantes) e de Vizela (23 812 habitantes).

Se analisarmos a evolução da população desde 2001, percebemos que esta tem vindo a diminuir (tabela 5):

População residente	2001 (n)	2011 (n)	2014 (n)
Fafe	52 736	50 576	49 579
Guimarães	159 915	158 048	155 508
Póvoa de Lanhoso	22 735	21 947	21 743
Santo Tirso	72 562	71 451	70 001
Trofa	37 808	39 010	38 406
Vieira do Minho	14 614	12 900	12 441
Vila Nova de Famalicão	128 508	134 206	133 277
Vizela	22 753	23 860	23 812

Fonte: Recenseamento da População (2001 e 2011), Estimativas da População, INE

Desde o ano de 2001 que os concelhos da NUT III Ave tem perdido população. Apesar do aumento populacional registado nos concelhos de Trofa, Vila Nova de Famalicão e Vizela entre 2001 e 2011, tal situação acabou por ser contrariada entre 2011 e 2014.

Verifica-se, ainda, que a população residente na região do Ave está concentrada nos seus principais centros urbanos, Guimarães e Vila Nova de Famalicão. Estes dois concelhos, juntos, agregam um total de 291 956 habitantes face ao total dos restantes seis concelhos que é de 133 455 habitantes, ou seja, mais de dois terços da população.

Os dados apresentados na tabela 5 mostram que, em 2014, a população residente estava concentrada nos concelhos de Guimarães (30,8%) e de Vila Nova de Famalicão (26,4%).

Ainda neste contexto, de acordo com o INE (2014), esta região apresenta um elevado número de jovens. Cerca de 29% da população residente tem menos de 24 anos, por comparação com a região Norte (27%) e a média nacional (26%).

Relativamente ao envelhecimento demográfico, a NUT III Ave apresenta valores abaixo da média da região do Norte. Assim, por cada 100 jovens residentes no Ave, existem cerca de 85 idosos enquanto a média na região Norte é de 102 idosos por cada 100 jovens (ATP, 2011).

A variação do crescimento populacional ocorreu mais nos concelhos a centro e a sul da região do Ave. Estes concelhos estão localizados junto aos grandes centros urbanos e aos polos industriais e são facilitares do crescimento da população.

1.2.2 Indicadores relativos à educação

Sobre os indicadores relacionados com a educação importa conhecer alguns aspetos que ajudam a caracterizar esta região, nomeadamente o nível de escolaridade, a taxa de analfabetismo e a participação de adultos com 18 ou mais anos em cursos de educação e formação de adultos. Encontramos um forte investimento no acesso à educação e/ou outras formas de educação formal, não formal ou informal, que permitem aos jovens seguir percursos de formação alternativos e uma formação mais profissionalizante. Constatamos que existe uma grande articulação entre as empresas e as instituições de ensino e de formação na articulação de estágios profissionais e da inserção profissional dos formandos. A articulação das empresas do setor da ITV com as entidades educativas e de formação profissional é essencial ao desenvolvimento da região, não só pela capacidade de absorção de mão-de-obra especializada, como também pelas competências técnicas ajustadas ao mercado de trabalho.

A tabela 6 apresenta os números relativos à escolaridade e à taxa de analfabetismo da população residente no Ave, para o ano de 2011:

Tabela 6 População residente segundo nível de escolaridade e taxa de analfabetismo

População residente segundo nível de escolaridade e taxa de analfabetismo (2011)									
Zona geográfica	População residente (n)	Sem escolaridade (n)	1º ciclo (n)	2º ciclo (n)	3º ciclo (n)	Ensino secundário (n)	Ensino superior (n)	Analfabetos com 10 ou mais anos (n)	Taxa de analfabetismo (%)
Portugal	10562178	895140	3152778	1098656	1660964	1770324	1629900	499936	5,2%
Continente	10047621	852608	2989494	1031355	1579333	1691252	1569739	472919	5,2%
Norte	3689682	298201	1183901	453161	583622	556011	498859	167451	5,0%
Ave	511737	39910	169789	72257	84745	75348	54262	21585	4,7%

Fonte: Recenseamento da População (2011), INE

Por comparação com Portugal, a região do Ave, apresenta uma taxa de analfabetismo ligeiramente inferior à média nacional (4,7%). Quanto ao nível de escolaridade, verificamos que os indivíduos que concluíram o ensino secundário (75 348) e os que concluíram o ensino superior (54 262) continuam abaixo da média nacional. Estes dados são ainda mais preocupantes em relação ao ensino básico (1º ciclo com 169 789; 2º ciclo 72 257; e 3º ciclo com 84 745). Estes resultados revelam níveis de escolaridade baixos, situação que se coaduna com o perfil dos recursos humanos que integram o setor da ITV.

Aliado ao aspeto que se prende com o nível de escolaridade, importa sublinhar a questão do desemprego que, à semelhança do resto do país, é também fortemente vivenciada nesta região. Sabendo que a população vive ligada à indústria e que a opção por estudar é preterida a favor de uma inserção profissional bastante precoce, deparamo-nos com uma realidade algo singular. Encontramos pessoas cujas vivências profissionais foram, desde sempre, ligadas a um ofício muito específico, com uma fraca polivalência profissional. São pessoas com baixas qualificações e com 30 ou mais anos de experiência profissional na ITV. Perante um cenário de instabilidade e de crise nos mercados económicos e financeiros, os dados mostram que estes indivíduos sentem muitas dificuldades em encontrar alternativas profissionais perante situações de desemprego. No ano de 1981, cerca de 90% da população empregada na região do Ave não possuía mais do que seis anos de instrução comparativamente à média nacional que era de 78,2% (CIM do Ave, 2013).

Os percursos alternativos de formação, nomeadamente os cursos de educação e formação de adultos, destinam-se a todos os que pretendam elevar as suas qualificações e melhorar as suas competências pessoais e profissionais. Esta modalidade de formação tem sido

muito procurada pelos públicos desempregados e com baixas qualificações. De igual modo, muitas empresas decidiram investir na formação do seu quadro de pessoal e criaram mecanismos internos de formação inseridos nestes percursos de formação. Os cursos de educação e de formação de adultos possibilitaram a aquisição de habilitações escolares e/ou competências profissionais, com vista a uma (re)inserção ou progressão no mercado de trabalho e na carreira profissional. A propósito do potencial humano na ITV, Paulo Vaz, da ATP, refere que:

O nível médio de educação e instrução é mais baixo do que estávamos à espera, apesar de termos a certeza que ele hoje é bem melhor que há vinte anos atrás, quando o setor atingiu o seu apogeu, o que nos leva igualmente a concluir que existem reservas e qualidades ocultas no conjunto do capital humano que ainda milita na indústria, que compensam as insuficiências formativas que nele ainda se evidenciam (Vaz, 2012, p. 11).

Segundo o INE, na região do Ave, nos anos de 2011 e 2012, os indivíduos com 18 ou mais anos que participaram em cursos de educação e formação de adultos foram mais expressivos nos concelhos urbanos, Vila Nova de Famalicão (1113) e Guimarães (684), conforme nos mostra a tabela 7.

Tabela 7 Indivíduos com 18 e mais anos de idade dos cursos educação e formação de adultos (n)

Zona geográfica	Período de referência dos dados					
	2006/2007 (n)	2007/2008 (n)	2008/2009 (n)	2009/2010 (n)	2010/2011 (n)	2011/2012 (n)
Portugal	-	-	-	-	70 760	48 379
Norte	1 409	22 764	41 950	32 865	27 489	18 052
Ave	356	2 265	4 448	4 508	3 876	2 821
Fafe	-	36	255	430	414	204
Guimarães	30	759	1 425	980	1 143	684
Póvoa de Lanhoso	-	47	147	230	184	91
Santo Tirso	16	103	195	369	219	272
Trofa	-	103	290	259	227	146
Vieira do Minho	-	19	183	269	75	30
Vila Nova de Famalicão	298	948	1 440	1 720	1 294	1 113
Vizela	12	250	513	251	320	281

Fonte: Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, INE

O ano de 2008/2009 foi o que registou o maior número de inscritos, não só na região do Ave, como também no Norte de Portugal. Os adultos com baixas qualificações optavam por este tipo de programas de educação e de formação, por ser uma oportunidade para elevar as suas qualificações, aumentar as competências técnicas e profissionais e melhorar a sua situação face ao emprego (em muitos casos, foi a forma de poderem reintegrar o mercado de trabalho, nomeadamente o da ITV).

Atentos às mudanças profundas que o setor tem vindo a sofrer nos últimos anos, face o surgimento de novos e mais agressivos concorrentes e com a abertura dos mercados à escala global, as empresas sentiram a necessidade de investirem nos seu potencial humano, procurando adquirir novas e mais valiosas competências, subindo por isso na cadeia de valor do produto. Perante tal cenário, refere Paulo Vaz, diretor geral da ATP:

É fundamental continuarmos a manter a fé no setor e nas suas empresas, em especial naquelas que estão a sobreviver a mais esta dura prova de resistência, ao reinventarem-se e ao reestruturarem-se, tornando-se assim mais preparadas para enfrentar a concorrência global e para aproveitarem as oportunidades que a retoma na exportação continuará a originar (Vaz, 2013, p. 7).

1.2.3 Indicadores relativos à economia

Em termos de crescimento das empresas na região do Ave, desde 2008, tem-se vindo a registar uma diminuição do número de empresas a operarem na ITV (INE, 2014). O maior número de empresas está concentrado nos principais centros urbanos, conforme nos mostra a tabela 8.

Tabela 8 Empresas registadas na NUT III Ave

Localização geográfica (2012)	Total	Indústrias transformadoras	Fabricação de têxteis	Indústria do vestuário
	(n)	(n)	(n)	(n)
Portugal	1 062 782	69 053	3 253	8 974
Continente	1 017 697	67 196	3 169	8 892
Norte	347 939	33 211	2 305	6 887
Ave	44 032	6 537	1 143	2 506
Fafe	4 175	737	81	427
Guimarães	13 887	2 160	518	766
Póvoa de Lanhoso	1 763	232	15	80
Santo Tirso	5 752	842	184	324
Trofa	3 802	596	49	178
Vieira do Minho	936	48	1	13
Vila Nova de Famalicão	11 955	1 579	195	616
Vizela	1 762	343	100	102

Fonte: Sistema de Contas Integradas das Empresas, INE

A região do Ave, no ano de 2012, registou um total de 44 032 empresas e, destas 6 537 integravam a CAE C Indústrias Transformadoras. O total de empresas inseridas na CAE C, 1 143 correspondem à divisão 13 (Fabricação de Têxteis) e 2 506 empresas à divisão 14 (Indústria do Vestuário). Em termos de distribuição por concelho, somando as empresas da divisão 13 e 14, os concelhos que agregam o maior número são Guimarães (1 284) e Vila Nova de Famalicão (811).

De acordo com o documento “Sínteses Estatísticas” publicado pelo Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, para a NUT III Ave, referente ao ano de 2011, os maiores empregadores da região concentram-se na CAE 14, 13 e 15, denominadas de Indústria do Vestuário, Fabricação de Têxteis e Indústria do Calçado, respetivamente (GEE, 2014).

Neste sentido, tendo por base os dados que apontam para a retoma da economia, verificamos que foi no ano de 2010, que o crescimento das indústrias da ITV começou a curva ascendente e de crescimento (tabela 9).

Tabela 9 Taxa de natalidade de empresas (%) segundo CAE C, divisão 13 e 14

Taxa de natalidade de empresas segundo CAE (%)						
Zona geográfica	2010		2011		2012	
	Fabricação de têxteis	Indústria do vestuário	Fabricação de têxteis	Indústria do vestuário	Fabricação de têxteis	Indústria do vestuário
Portugal	7,0	9,4	8,4	10,8	9,7	11,5
Continente	7,1	9,4	8,3	10,8	9,5	11,5
Norte	6,9	9,8	8,1	11,3	8,8	11,8
Ave	7,4	10,7	7,9	9,7	9,2	12,2

Fonte: Demografia das empresas, INE

Entre 2011 e 2012, verificamos que as empresas pertencentes à fabricação de têxteis cresceu 1,3%, ou seja, passou de 7,9% para 9,2%. Por sua vez, a indústria do vestuário, entre 2011 e 2012, registou um crescimento de 9,6% para 12,2%.

Estes resultados corroboram as posições evidenciadas por vários organismos ligados ao setor da ITV, nomeadamente a ATP e o CITEVE, que apontam para uma retoma deste setor de atividade, contribuindo positivamente para a economia portuguesa ³⁹. Os dois principais concelhos que sustentam os resultados estatísticos sobre a balança comercial excedentária, no território do Ave, são os concelhos de Guimarães e Vila Nova de Famalicão que, juntos, somam um *superavit* comercial de 998 milhões de euros em 2011 (CIM do Ave & CCDRN, 2013).

Nos últimos anos, a indústria portuguesa tem sofrido transformações, não só nos níveis de oferta de emprego, como também na tipologia de perfis profissionais ajustados à realidade económica nacional, situação à qual a ITV não é alheia. As transformações nas funções e nas atividades profissionais, nos modelos de gestão e de organização, as exigências de qualificação técnica e comportamental trouxeram novos paradigmas de abordagem às empresas, em geral, e aos trabalhadores, em particular.

É neste contexto de readaptação das empresas que queremos estudar os processos de Comunicação Interna nas organizações da ITV e compreender de que modo a comunicação é

³⁹ De acordo com os últimos dados, as exportações portuguesas da ITV aumentaram quase 14% no primeiro mês do ano de 2014. Os números apontam para o melhor mês de exportações dos últimos 12 anos, perspetivando-se mais um ano de crescimento para este sector (ATP, 2014). “A Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV) nacional criou, no ano passado, 2976 novos postos de trabalho, para um total de 126 mil. Quem está no setor garante que tal não acontecia desde, pelo menos, o final da década de 80 do século passado - altura em que a ITV assegurava 30% das nossas exportações e mais de 300 mil postos de trabalho. //n Jornal de Notícias, dia 5 de maio de 2015, título: Indústria têxtil com falta de mão de obra, disponível em: http://www.jn.pt/PaginalNcial/Economia/Interior.aspx?content_id=4549279.

baseada em estratégias previamente definidas. Paralelamente, aliado ao estudo da comunicação, pretendemos perceber o modo como a temática da Saúde Laboral é trabalhada nos objetivos e nas estratégias dos quadros de gestão e de administração, e no modo de atuação junto dos trabalhadores.

A seleção da NUT III Ave acontece pelo facto desta ter sido uma referência na década de 90 e seguintes. Talvez tivesse sido mais satisfatório procurar um enquadramento empírico dotado de características modernas e tecnologicamente mais atrativas, envolvidas num contexto organizacional de referência e sustentada pelos grandes investimentos tecnológicos. Neste cenário, pensamos em obter não só as opiniões daqueles que arduamente se esforçaram por manter viva a força motriz que outrora caracterizou a ITV, como também proporcionar meios capazes de chegar a todos aqueles que se mantêm firmes na linha da frente de uma atividade que muitos olham como menos atrativa.

Tratando-se de empresas do setor da ITV com características particulares, conforme explanado anteriormente, estudar o modo como a Comunicação Organizacional se dilui internamente nas relações formais e institucionais das empresas parece ser uma meta que urge compreender e perspetivar para o futuro.

Numa tentativa de compreender a amplitude conceptual agora apresentada importa problematizar e estabelecer questões condutoras do estudo, que ajudem a estruturar um conjunto de hipóteses e que possibilitem a fundamentação de uma investigação desta natureza (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Capítulo 6

A Comunicação Interna nas Organizações: Metodologia de investigação

1. Percurso metodológico: a construção de um modelo de investigação

*Uma tese estuda um objeto utilizando determinados instrumentos.
Muitas vezes o objeto é um livro e os instrumentos são outros livros.*
(Umberto Eco, 2005)

A descrição do processo metodológico ajuda-nos a estabelecer a ligação entre a teoria e a prática. A metodologia que vamos adotar apoia-se nos pressupostos teóricos, confere cientificidade ao estudo e é um processo que irá determinar o sucesso das etapas inerentes à investigação.

A este propósito, Almeida e Madureira Pinto (1980) referem que o aparecimento de um problema não tem apenas que ver com as condições teóricas da produção científica, mas também com as condições sociais dessa produção. É este o ponto de partida da nossa investigação: a identificação do problema, a definição dos conceitos e a formulação dos objetivos da pesquisa.

Os conceitos ajudam a sedimentar o problema, levam-nos ao foco da pesquisa e ajudam-nos a construir as hipóteses sobre um contexto social que necessita de investigação e de reflexão. O conceito central, como vimos, gira em torno do fenómeno da comunicação. Da importância do ato de comunicar e de informar como processo vital no contexto das organizações. E decidimos associar à comunicação o tema da Saúde Laboral, pelo facto de este ser uma importante variável do funcionamento organizacional e que precisa de ser equacionado no contexto da Comunicação Interna.

Assim, a primeira parte deste relatório, destinou-se à revisão teórica do objeto de estudo. Foi desenvolvida a revisão bibliográfica em torno do conceito de Comunicação Organizacional, de modo a compreender a amplitude do conceito e o modo como este tem vindo a ser trabalhado ao longo dos tempos. Tendo dedicado particular atenção ao ambiente da Comunicação Interna. Aliado à análise desse ambiente, quisemos estudar o tema da Saúde Laboral, na expectativa de

perceber se as organizações desenvolvem algum tipo de estratégia para comunicar as questões da saúde organizacional e para procurar entender de que forma se processam os mecanismos de informação aos colaboradores nessa matéria. Para isso, de igual modo, o tema da Saúde Laboral foi, também ele, enquadrado na literatura existente, o que permitiu encontrar uma definição mais orientada para o contexto profissional. A partir desta complexa revisão de literatura, identificamos os indicadores de estudo, que possibilitaram a orientação das opções metodológicas, como iremos ver mais adiante. E para testar a pertinência do tema, examinamos alguns resultados provenientes de outras investigações, que permitiram também delinear o nosso percurso metodológico.

A escolha dos métodos e das técnicas constituem, agora, o elo de ligação entre a teoria e a prática, e permitiram-nos chegar à investigação empírica propriamente dita. Com esse propósito, o presente capítulo começa por apresentar as questões orientadoras da investigação, a delimitação dos objetivos sobre o tema, a exposição dos conceitos centrais e o modelo de análise. Depois, serão apresentadas as hipóteses de trabalho, seguindo-se, então, a delimitação da população e a respetiva definição da amostra.

1.1. Os objetivos e os conceitos

Nas últimas décadas, a importância dada à comunicação nas organizações tem sido cada vez mais evidente. Deste modo, a Comunicação Interna e a Comunicação em Saúde surge subtilmente nos discursos dos colaboradores nas organizações. Entender o que está na base dos processos e das estratégias da Comunicação Organizacional, e analisar como a Saúde Laboral é percebida, surge, assim, como o objeto central para esta investigação. Para tal, foram elencados os seguintes objetivos gerais:

- i. Enquadrar tendências das diretivas seguidas no campo científico, político e social a respeito da Comunicação Organizacional e da Saúde Laboral;
- ii. Compreender os níveis de interação e a relevância dos processos de Comunicação Interna e sobre a Saúde laboral;

iii. Analisar o lugar das estratégias informativas das organizações sobre a Saúde Laboral e a sua relação com a atividade profissional;

iv. Contribuir para uma perspectiva crítica sobre os modelos de comunicação em saúde e uma articulação conceptual entre a Comunicação Interna, a Informação em Saúde Laboral e Cultura Organizacional.

Através dos objetivos gerais queremos, então, conhecer e compreender de que forma a Comunicação Interna se desenvolve nas organizações selecionadas, e entender como é que a temática da Saúde Laboral é percebida e integrada na Cultura e na Comunicação Organizacional.

Já os objetivos específicos que suportam a construção teórica e metodológica da investigação são os seguintes:

1) Compreender o que é a Comunicação Organizacional e como é desenvolvida pelas organizações;

2) Analisar quais as estratégias de comunicação associadas ao desenvolvimento da Comunicação Interna nas organizações;

3) Perceber quais os instrumentos/suportes de comunicação privilegiados no interior das organizações;

4) Identificar quais os canais de Comunicação Interna mais usados na vida da empresa;

5) Analisar qual o grau de participação e envolvimento das chefias nos planos de comunicação e nas estratégias de informação interna das organizações;

6) Caracterizar a forma como os colaboradores nas organizações avaliam as estratégias de comunicação e informação a respeito Saúde Laboral nas organizações;

7) Estudar a relação entre as estratégias de comunicação em Saúde Laboral e as práticas profissionais nas organizações;

8) Identificar o grau de importância atribuído pelas organizações aos processos de Comunicação Interna e ao tema da Saúde Laboral;

9) Compreender qual o reflexo da relação entre a Comunicação Interna e a Saúde Laboral na Cultura Organizacional;

10) Perceber a existência de algum tipo de relação entre as variáveis sociodemográficas e as estratégias de Comunicação Interna;

11) Aferir os efeitos da Comunicação Interna sobre a Saúde Laboral nos colaboradores das organizações;

12) Compreender a relação da Cultura Organizacional no desenvolvimento da Comunicação Interna.

Principais conceitos

Estudar a Comunicação Interna no contexto das organizações representa um desafio. E quando se perspectiva a sua análise sob o ponto de vista da Saúde Laboral, importa perceber que aspetos se associam às estratégias informativas. Já que partilhamos da convicção de Gary Kreps, segundo a qual “comunicar e organizar estão intimamente relacionadas com as atividades humanas, sendo que a informação é a variável mediadora que conecta o processo de comunicação na organização” (Kreps, 1990, p. 12). A partir daqui decidimos olhar para o triângulo relacional que constituem os fenómenos da Comunicação Interna, Saúde Laboral e Organização. É aqui que reside o nosso principal foco de análise.



Figura 2 Triangulação dos conceitos de Comunicação, Saúde Laboral e Organização
(Adaptado de Kreps, 1990)

A figura 2 representa, então, os grandes eixos deste estudo que são: (1) a Comunicação Organizacional - particularmente no que concerne ao aprofundamento da Comunicação Interna e do entendimento das estratégias de comunicação; (2) o conceito de Saúde Laboral, compreendido a partir da noção de comunicação em saúde e do fenómeno da disseminação da

informação; e, por fim, (3) o conceito de Organização, compreendido na sua relação com a Cultura Organizacional.

1.2. O Modelo de análise

Conhecidos os objetivos de investigação e os principais conceitos segue-se o modelo de análise. Assim, importa agora “traduzi-los numa linguagem e em formas que habilitem a conduzir o trabalho sistemático, de recolha e análise dos dados de observação e experimentação, que deve seguir-se” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 109).

A fase que reflete a passagem da teoria para a prática é determinante numa investigação. Do mesmo modo, é com a operacionalização dos conceitos centrais, anteriormente definidos no enquadramento teórico, que prosseguirá o caminho da investigação. Para cada conceito-chave foram identificadas dimensões, variáveis e indicadores de análise.

O quadro de operacionalização da pesquisa empírica e o respetivo modelo de análise ajuda-nos a perceber o modelo estabelecido.

Na abordagem à Comunicação Organizacional foram identificados os conceitos-chave e definidas as respetivas dimensões de análise (figura3). E para cada dimensão de análise foram reconhecidas as variáveis e os respetivos indicadores. Assim, os conceitos-chave identificados são: a **Comunicação Interna**, analisada a partir das dimensões (1) Institucional e (2) Formal; e as **Estratégias de Comunicação Interna** analisadas à luz das dimensões (3) Estrutural/Funcional e (4) Individual/Grupal. Já Saúde Laboral é entendida a partir dos conceitos-chave de **Comunicação em Saúde**, envolvendo as dimensões de (5) promoção da Saúde e (6) política-normativa; e de **Disseminação da informação em Saúde** através das dimensões (7) de conhecimentos-significados e da (8) orientação para as práticas (operacional). Por fim, o enfoque sobre as Organizações centrou-se, particularmente, no conceito-chave de **Cultura Organizacional** que foi estudado a partir das dimensões (9) Simbólica e da (10) Cultura Comunicacional. Para cada dimensão foram identificadas as variáveis e os respetivos indicadores de análise.

Comunicação Organizacional	Comunicação Interna	(1) Dimensão institucional (2) Dimensão formal
	Estratégias de Comunicação Interna	(3) Dimensão individual/grupal (4) Dimensão estrutural/funcional
Saúde Laboral	Comunicação em Saúde	(5) Dimensão Política-normativa (6) Dimensão promoção da saúde
	Disseminação de informação em saúde	(7) Dimensão conhecimentos/significados (8) Dimensão orientação para as práticas
Organizações	Cultura Organizacional	(9) Dimensão simbólica (10) Dimensão cultura comunicacional

Figura 3 Conceitos-chave e as dimensões

Apresentamos, de seguida, o quadro que resume o modelo de operacionalização que permitiu o desenvolvimento da presente investigação.

1.3. Quadro de operacionalização da pesquisa empírica

Dando seguimento ao modelo de investigação proposto, seguimos com a operacionalização dos conceitos, fazendo corresponder a cada dimensão anteriormente identificada, as variáveis e os indicadores (tabela 10).

Conceitos Centrais	Conceito-Chave	Dimensões	Componentes	Variáveis	Indicadores
Comunicação Organizacional	Comunicação Interna	Institucional	Sistémico-operacional (Redding & Tompkins, 1988)	Tipo de empresa e perfil dos trabalhadores	- Caracterização da empresa: número de trabalhadores; localização; dimensão. - Análise sociodemográfica dos trabalhadores: género; idade; antiguidade; habilitações literárias; cargo /função.
				Políticas de comunicação	- Perceção da missão e objetivos. - Existência do regulamento interno, manual de acolhimento e normas internas. - Conhecimento do organograma e instrumentos de comunicação. - Incentivo à participação nas atividades da empresa.
		Formal		Planificação da comunicação	- Existência de planificação da comunicação. - Importância da planificação da comunicação. - Desenvolvimento da planificação da comunicação.
				Formalidade da comunicação	- Fluxos e canais de comunicação existentes. - Instrumentos de comunicação mais usados. - Instrumentos de comunicação que facilitam a comunicação interna.
				Distribuição da comunicação	- Comunicação/informação com registo formal ou informal. - Comunicação/informação acessível e clara. - Grau de formalização da Comunicação/informação .
				Eficácia dos instrumentos de comunicação	- Satisfação das necessidades dos recursos humanos. - Grau de compreensão da comunicação interna. - Eficácia da transmissão de informação. - Evita dos ruídos e fontes de perturbação (informação insuficiente, informal, sem estratégia de comunicação, voltada para as necessidades imediatas).
	Estratégias de comunicação interna	Estrutural/Funcional		Importância das estratégias de comunicação	- A Comunicação Interna como área estratégica. - Grau de conhecimento das estratégias de comunicação. - As estratégias de comunicação são conhecidas por todos.
				Estratégias de comunicação em Saúde Laboral.	- Saúde Laboral integra o plano de comunicação. - Comunicação em Saúde Laboral é uma área estratégica.
		Individual/Grupal		Envolvimento dos colaboradores nas estratégias de comunicação	- Abertura ao diálogo (in)formal entre os colaboradores e as hierarquias. - Formas de partilha de ideias e opiniões sobre a comunicação. - Grau de proximidade e envolvimento do sujeito na partilha dos problemas.
				Participação das lideranças	- Incentivo à partilha de ideias pelas chefias. - Disseminação de informação entre chefias junto e as equipas de trabalho. - Observação de problemas ou falhas no contexto profissional.

Tabela 10 Quadro de operacionalização dos conceitos

Saúde Laboral	Comunicação em Saúde Laboral	Promoção da saúde	Comportamental-individual (Redding & Tompkins, 1988)	Desenvolvimento da Comunicação em Saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da comunicação em Saúde Laboral. - Integração da Saúde Laboral nas estratégias de comunicação interna. - Existência de estratégias de informação e comunicação em saúde laboral. - Percepção do sujeito sobre a Comunicação em Saúde Laboral na empresa.
		Política-normativa		Normas e legislação em saúde Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das normas e da legislação em vigor. - Ações de formação e campanhas de sensibilização. - Materiais de informação sobre as normas previstas na lei. - Apoio técnico e ajustado às necessidades dos trabalhadores.
	Disseminação da Informação em Saúde Laboral	Conhecimentos-significados		Disseminação e compreensão da informação em saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Importância dos conteúdos adquiridos e práticas desenvolvidas. - Comunicação dos problemas relacionados com a atividade profissional. - Sensibilização para a prevenção de atividades profissionais de risco. - Valorização do trabalhador pela empresa.
		Orientação para as práticas (operacional)		Relação entre a informação em saúde laboral e a produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e prevenção de comportamentos de riscos profissionais. - Existência de material de apoio de higiene, segurança e saúde no trabalho. - Segurança, qualidade de vida e conhecimento dos trabalhadores.
Organizações	Cultura organizacional	Simbólica	Compreensivo-avaliatório (Thayer, 1979)	Cultura comunicacional percebida	<ul style="list-style-type: none"> - Importância da Comunicação Interna em saúde na empresa. - Valorização dos conhecimentos sobre a comunicação em saúde laboral. - Cultura comunicacional de proximidade e abertura entre todos. - Símbolos e artefactos sobre a comunicação interna na empresa.
		Cultura comunicacional		Cultura comunicacional desenvolvida	<ul style="list-style-type: none"> - Interação comunicacional entre pares. - Comunicação de proximidade, aberta e positiva. - Implementação de registos formais e reuniões. - Ambiente favorável à exposição de dúvidas. - Planear e gerir atividades comunicacionais sobre a saúde laboral.

Tabela 10 (cont.) Quadro de operacionalização dos conceitos

Em relação às componentes de investigação, revemo-nos nos contributos de Redding e Tompkins (1988) e na posição defendida por Thayer (1979). Redding e Tompkins levaram para os estudos da comunicação uma visão assente em duas vertentes: (1) o comportamental-individual, que visa compreender a natureza das diferenças dos colaboradores nas organizações face ao seu desempenho organizacional e (2) o sistémico-operacional, voltado para a eficácia da Comunicação Organizacional, envolvendo o estudo das redes de comunicação, dos canais e dos fluxos utilizados. Por sua vez, a visão de Thayer (1979) sobre a comunicação passa pelo envolvimento de dois sistemas: o compreensivo-avaliatório, que propõe habilitar os indivíduos a organizar, compreender e avaliar o meio ambiente em que se encontram, através de duas realidades - a sensorial e a normativa - e o sistema de componente da ação, que possibilita a pessoa de agir sobre o meio ambiente e a influenciá-lo. Consideramos que o contexto cultural faz parte do espaço e do ambiente onde ocorrem estas realidades.

A relevância desta análise é fortemente marcada pelo seu potencial de complementaridade no estudo da Comunicação Organizacional, dando lugar ao debate sobre a Comunicação Interna e à relação desta com a temática da Saúde Laboral no contexto das Organizações. A comunicação assume-se como o eixo basilar nas interações entre os colaboradores, um confronto relacional que determina a existência de uma cultura comunicacional. Através da relação entre os conceitos de Comunicação Interna, de Estratégias de Comunicação, de Comunicação em Saúde e Informação e de Cultura Organizacional, queremos compreender como se desenvolve a comunicação nas organizações e como os colaboradores estão envolvidos nas diversas estratégias de comunicação e outras atividades a ela relacionadas.

Quando há interação comunicacional entre os indivíduos sabemos que esta só vai produzir efeito no momento em que tivermos em consideração quem a proferiu, como também nos efeitos práticos que daí poderão resultar. Isto é, a comunicação apresenta-se como um processo que está continuamente em curso, dentro de cada um de nós. Ou seja, *a informação constitui a substância de todo o pensamento, tomada de decisões e resoluções de problemas* (Littlejohn, 1988, p. 59). Dito de outro modo, a comunicação é o processo de converter os dados transmitidos em informação, num determinado contexto, e, deste processo, sobressai a lógica do *levar-em-conta*. As pessoas definem os seus próprios problemas na medida em que estes não existem independentemente das pessoas.

1.3.1. Esquema conceitual do modelo de análise



Figura 4 Esquema conceitual
Fonte: Elaboração própria

O esquema conceitual representado na figura 4 tem por objetivo visualizar as relações entre os vários conceitos e dimensões que orientam esta investigação. Tendo por base o espólio teórico anteriormente desenvolvido, procuramos traduzir com maior objetividade, os conceitos apresentados. De igual modo, o nosso pretexto é que daqui resulte um quadro relacional, claro e coerente, antevendo um conjunto de orientações que serão as chaves-mestras rumo às hipóteses de trabalho.

Este esquema conceitual surge na forma de teorema, composto por um conjunto de elementos triangulares estruturados, interligados e conectados entre si, formando uma relação triangular única. E na base do teorema está a organização, elemento base onde tudo se processa e desenvolve.

A análise de cada elemento triangular é interpretado nos seguintes termos: 1) a Comunicação Organizacional surge no topo da pirâmide derivado da sua profunda abrangência conceitual e do posicionamento de dentro para fora, do interior para o exterior; 2) o conceito de organizações encontra-se na base do esquema piramidal, ou seja, é aqui que tudo se desenvolve

e é neste contexto estrutural que a relação comunicação-sujeito-organização acontece - conforme se pode visualizar pelo sentido invertido da pirâmide da Comunicação Interna, intersetada pelo indivíduo, em direção ao conceito de organizações, a Comunicação Interna ao ocorrer internamente poderá refletir-se no ambiente externo; 3) a Comunicação Interna é um elemento central do estudo e esta posição central estabelece a sua ligação com o conceito de Saúde Laboral e de Cultura Organizacional, deste modo, queremos perceber como esta relação existe e como se processa; em seguida, 4) devemos considerar o posicionamento do indivíduo em interação no ponto central que agrega a Comunicação Interna, a Saúde Laboral e a Cultura Organizacional, e pretendemos compreender como é que estes eixos se relacionam entre si, dentro da estrutura organizacional, e de que forma trilham esta relação entre comunicação, saúde e organizações.

1.4. Hipóteses de trabalho

Após a apresentação do modelo de análise e do esquema concetual surgem as hipóteses de trabalho que chegam “como uma resposta provisória a uma pergunta” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 121). Isto quer dizer que à pergunta formulada inicialmente surgem agora as proposições teóricas provisórias que traduzem uma suposta relação entre conceitos, os quais devem ser testados para validar ou infirmar a sua validade. A configuração desta validação deverá ser apoiada pelos métodos e técnicas de recolha e tratamento de dados, fase que vamos descrever mais à frente.

As hipóteses de trabalho que sustentam a presente investigação são:

H1 – A política de comunicação partilhada/dada a conhecer a todos os membros da empresa está associada a uma cultura comunicacional de proximidade entre todos.

H2 – As grandes empresas valorizam a planificação da comunicação e fazem uso preferencial dos instrumentos formais de comunicação no diálogo entre todos os colaboradores.

H3 – A disseminação da informação através da via formal é mais valorizada pelos indivíduos na empresa do que a comunicação informal.

H3a – O uso dos instrumentos de comunicação que facilitam a circulação da informação difere em função do género, da idade, das habilitações literárias e do função/cargo.

H3b – A escolha dos instrumentos de comunicação está associada à importância atribuída à disseminação da informação.

H4 – A participação das chefias na definição das estratégias de comunicação deve-se às práticas formais da comunicação e ao incentivo de uma cultura comunicacional de proximidade entre todos.

H5 – O tema da Saúde Laboral, ao ser integrado nas estratégias de informação e de comunicação da empresa, gera ganhos de produtividade junto dos trabalhadores, quer pelo fator preventivo da saúde no trabalho, quer pelo estímulo ao cumprimento das orientações legais exigidas às empresas.

H5a – A área da comunicação em Saúde Laboral é valorizada por todos os trabalhadores e é vista como uma área de investimento empreendida pelos gestores das empresas.

H5b – A comunicação em Saúde Laboral está relacionada com a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral e com a produtividade.

H6 – A cultura comunicacional mais aberta e mais próxima dos trabalhadores potencia a participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação e favorece a aposta na comunicação em Saúde Laboral junto dos trabalhadores.

Para além das hipóteses apresentadas, foram também analisados os indicadores sociodemográficos dos inquiridos, nomeadamente o género, a idade, as habilitações literárias, ano de entrada na empresa, a profissão e a função na empresa, de modo a verificar a variabilidade dos resultados com o cruzamento das variáveis em estudo. Optamos, igualmente, por uma análise em função da dimensão da empresa, do local e dos níveis de antiguidade.

2. A população

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados (Hill & Hill, 2002, p. 41) e é através destes dados que obtemos a informação necessária para dar seguimento ao nosso

estudo. Para tal, importa definir a população alvo do estudo que, no nosso caso, incide sobre as empresas pertencentes à NUT III Ave, caracterizadas com o CAE C - Indústrias Transformadoras, integradas na divisão 13 e 14, setor têxtil e indústria do vestuário, respetivamente (capítulo 5).

De acordo com os dados do INE, em Portugal, o universo de empresas que integram o CAE C - Indústria Transformadora, divisão 13 (Fabricação de Têxteis) e 14 (Indústria do Vestuário), é de 12 227 empresas (tabela 11).

Tabela 11 Empresas (n) por Localização geográfica, Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3) 2012

Localização Geográfica	Total	Indústrias transformadoras	Fabricação de têxteis CAE 13	Indústria do vestuário CAE 14	Total de Empresas NUT III - AVE CAE 13 e 14	
	n	n	n	n	n	%
Portugal	1062782	69053	3253	8974	12227	100
Continente	1017697	67196	3169	8892	12061	98,64
Norte	347939	33211	2305	6887	9192	75,17
Ave	44032	6537	1143	2506	3649	29,84
Fafe	4175	737	81	427	508	13,92
Guimarães	13887	2160	518	766	1284	35,19
Póvoa de Lanhoso	1763	232	15	80	95	2,60
Santo Tirso	5752	842	184	324	508	13,92
Trofa	3802	596	49	178	227	6,22
Vieira do Minho	936	48	1	13	14	0,38
Vila Nova de Famalicão	11955	1579	195	616	811	22,23
Vizela	1762	343	100	102	202	5,54
Total	-	-	-	-	3649	100,00

Fonte: INE, 2014

Verificamos que o maior número de empresas encontra-se na região Norte (9 192 empresas). Deste total, 3 649 empresas situam-se registadas na NUT III Ave. Os concelhos de Guimarães (1 284 empresas) e de Vila Nova de Famalicão (811) são os que concentram o maior número de empresas.

Outro fator que esteve na base da escolha desta população prende-se com o total de empresas (6 537 empresas) registadas com o CAE C - Indústria Transformadora, das quais

3649 integram a subdivisão 13 e 14, representando cinquenta e seis pontos percentuais do total de empresas registadas na região.

Atendendo às características históricas que estão na base do crescimento deste setor de atividade e às particularidades inerentes ao contexto industrial e de desenvolvimento da região do Ave, decidimos que esta seria a população alvo do nosso estudo (capítulo 5). Ainda pensamos seguir a orgânica prescrita pela divisão administrativa e territorial da CIM do Ave, que agrega os concelhos de Vila Nova de Famalicão, Guimarães, Fafe, Vizela, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto. No entanto, optamos por seguir a divisão territorial proposta pelo INE, cuja NUT III Ave se constitui pelos concelhos de Vila Nova de Famalicão, Guimarães, Fafe, Santo Tirso, Vizela, Trofa, Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho.

2.1. A dimensão da amostra

A dimensão das empresas é fundamental na análise e diagnóstico organizacional. Deste modo, começamos por observar a dimensão das empresas, segundo a divisão micro, pequenas, médias e grandes empresas e, só depois, procedemos ao apuramento do total de empresas existentes por concelho, da NUT III Ave.

Segundo o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas⁴⁰, organismo da dependência do Ministério da Economia, as micro empresas seguem um total de efetivos que vai de 1 a 9 trabalhadores; as pequenas entre 10 e 49 trabalhadores; as médias entre 49 e 249 trabalhadores e as grandes com mais de 250 trabalhadores (Decreto-Lei 372/2007 de 6 de novembro).

O INE (2014) refere que a classificação das empresas de grande dimensão segue a Recomendação da Comissão de 6 de maio de 2003, onde se incluem as grandes empresas, com 250 ou mais pessoas ao serviço, ou empresas com volume de negócios superior a 50

⁴⁰ “O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I. P., abreviadamente designado por IAPMEI, I. P., tem por missão promover a inovação e executar políticas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, visando o reforço da competitividade das micro, pequenas e médias empresas (PME) que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e da Inovação” (in Diário da República, 1.ª série—N.º 213—6 de Novembro de 2007 - Decreto-Lei 372/2007 de 9 de novembro, p. 8080).

milhões de euros e um ativo líquido superior a quarenta e três milhões de euros. As empresas que não cumpram estes critérios são classificadas como PME.

Ora, assumindo os critérios que identificam a dimensão das empresas, o contexto setorial da ITV e por forma a darmos cumprimento aos objetivos propostos, optamos por restringir a população-alvo às empresas situadas nos concelhos com maior número de empresas registadas, segundo dimensão e total de pessoas ao serviço. As estatísticas disponibilizadas pelo INE (2014), sobre o total de empresas registadas nos concelhos que compõem a divisão orgânica da NUT III Ave reportam ao ano de 2012 (tabela 12):

Tabela 12 Empresas por concelho, pessoal ao serviço, segundo dimensão

Localização geográfica	Empresas segundo Subcae 13 e 14, segundo localização geográfica e escalão de pessoal ao serviço (2012)											
	Total		1-9		10-49		50-99		100-249		= > 250	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Fafe	508	13,9	383	14,6	109	13,0	15	12,3	1	2,0	0	0,0
Guimarães	1284	35,2	881	33,7	328	39,0	49	40,2	17	33,3	9	50,0
Póvoa de Lanhoso	95	2,6	59	2,3	31	3,7	3	2,5	2	3,9	0	0,0
Santo Tirso	508	13,9	365	13,9	113	13,5	15	12,3	12	23,5	3	16,7
Trofa	227	6,2	186	7,1	36	4,3	4	3,3	1	2,0	0	0,0
Vieira do Minho	14	0,4	12	0,5	2	0,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Vila Nova de Famalicão	811	22,2	592	22,6	172	20,5	26	21,3	16	31,4	5	27,8
Vizela	202	5,5	140	5,3	49	5,8	10	8,2	2	3,9	1	5,6
Total	3649	100	2618	100	840	100	122	100	51	100	18	100

Fonte: INE, 2014

Os números apresentados mostram que os concelhos de Guimarães e de Vila Nova de Famalicão registam o maior número de empresas. Em termos de dimensão, constatamos que existem, no total, 2 618 micro empresas (entre 1 a 9 trabalhadores), 840 pequenas empresas (entre 10 a 49 trabalhadores), 122 médias empresas (entre 50 a 99 trabalhadores) e 51 empresas entre (100 a 249 trabalhadores). Por fim, com mais de 250 trabalhadores, foram identificadas 18 empresas.

Apresentamos, de seguida, o modo de seleção das empresas que integram a nossa amostra.

2.2. A localização das empresas

Seguindo os dados anteriormente apresentados sobre o total de empresas existentes, a sua distribuição por concelhos e o número de trabalhadores, demos início à nossa composição da amostra.

O nosso objetivo era o de obter uma amostra aleatória estratificada por concelho. Todavia, atendendo elevado número de empresas registadas e não sendo possível chegar a todas, optamos por reajustar os critérios de seleção das mesmas. Assim, para além do critério dimensão e localização, decidimos considerar a seguinte condição de inclusão: as empresas teriam de manter uma ligação a algum Centro Tecnológico e estar associada a algum tipo de projeto de I&D.

Identificamos os concelhos com maior número de empresas e/ou com maior impacto no setor de mercado. Para a construção da amostra, apoiamo-nos nos consultores especializados que integram um Centro Tecnológico da região, os quais se dedicam à área da Inovação e Desenvolvimento das empresas da região. As informações recolhidas junto destes profissionais ajudaram a compreender melhor a realidade do setor e a compreender a dinâmica de atuação destas mesmas empresas. A obtenção destes dados foi extremamente útil e importante para repensar na estratégia de seleção de empresas, por concelho e dimensão, e no modo de abordagem às mesmas.

Definida a população, o processo de amostragem incidirá na seleção de uma amostra aleatória estratificada de empresas segundo dimensão, por concelho e por divisão de CAE.

Queríamos envolver empresas dos concelhos com maior representatividade económica, dentro desta área setorial. Assim, suportados pelos dados do INE (tabela 13) e com a ajuda dos informantes privilegiados, decidimos incluir os seguintes concelhos: Vila Nova de Famalicão, Guimarães, Fafe, Trofa, Santo Tirso e Vizela. Em termos de organização, dentro da divisão da NUT III Ave, optamos por identificar duas zonas o Norte e o Sul. Na zona Norte ficaram os concelhos de Fafe, Guimarães e Vizela. Na zona Sul ficaram os concelhos de Vila Nova de Famalicão, Santo Tirso e Trofa. Os concelhos de Vieira do Minho e de Póvoa de Lanhoso por apresentarem um número muito residual de empresas, não foram incluídos na amostra.

Tabela 13 Empresas por concelho, pessoal ao serviço, segundo dimensão

Divisão da NUT III Ave	Localização geográfica	Construção da amostra - empresas							
		10-49		50-99		100-249		=> 250	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Norte	Fafe	109	22,4	15	20,3	1	5	0	0
	Guimarães	328	67,5	49	66,2	17	85	9	90
	Vizela	49	10,1	10	13,5	2	10	1	10
	Total-Norte	486	100	74	100	20	100	10	100
Sul	Santo Tirso	113	35,2	15	33,3	12	41,4	3	37,5
	Trofa	36	11,2	4	8,9	1	3,4	0	0
	Vila Nova de Famalicão	172	53,6	26	57,8	16	55,2	5	62,5
	Total-Sul	321	100	45	100	29	100	8	100

Fonte: INE, 2014

Identificados os concelhos, procedemos à seleção das empresas. De forma aleatória e consultando os registos das empresas que tinham sido ou ainda estavam a ser apoiadas no âmbito de projetos de formação e de I&D, demos início aos contactos. Esta fase ocorreu em simultâneo entre as zonas Norte e Sul, durante um período de seis meses. No total, foram contactadas vinte e sete empresas (tabela 14).

Tabela 14 Empresas contactadas, segundo zona da NUT III Ave, segundo dimensão

Divisão da NUT III Ave	Empresas contactadas		
	Pequenas 10-49	Médias 50-249	Grandes => 250
	N.º	N.º	N.º
Norte	4	4	7
Sul	2	4	6
Total Norte e Sul	6	8	13

Das vinte e sete empresas contactadas, treze aceitaram participar no estudo (tabela 15).

Tabela 15 Empresas participantes, segundo zona da NUT III Ave, segundo dimensão

Divisão da NUT III Ave	Empresas participantes		
	Pequenas 10-49	Médias 50-249	Grandes = > 250
	N.º	N.º	N.º
Norte	1	1	5
Sul	1	2	3
Total Norte e Sul	2	3	8

A especificidade do tema em estudo dificultou a adesão de algumas empresas, nomeadamente as de menor dimensão. Foram manifestados receios em expor o que se passa no interior do contexto empresarial, sobretudo quando falamos de questões que envolvem a responsabilidade das empresas ao nível dos trabalhadores.

No momento da apresentação do estudo às empresas, alguns profissionais manifestaram vontade em colaborar mas as decisões dos administradores/gestores não foram favoráveis. Por outro lado, registamos empresas que apenas participaram na fase qualitativa do estudo e, quando chegamos à fase quantitativa, a abertura da empresa para que o estudo abrangesse todos os colaboradores foi mais difícil e, em alguns casos, vedado. Sentimos muitas dificuldades na abertura das empresas na prossecução do estudo durante a fase quantitativa.

Se o nosso objetivo inicial era o de obter uma amostra aleatória estratificada, segundo divisão de CAE 13 e 14, dimensão e concelho, as dificuldades na obtenção de respostas e os constrangimentos relativos ao tempo da investigação, levou-nos a uma amostra por conveniência.

3. Estratégia metodológica desenvolvida

Chegamos a um dos momentos cruciais da investigação, a apresentação da estratégia metodológica desenvolvida. Em sintonia com a questão de partida, com os objetivos e com as hipóteses de trabalho, a metodologia surge como algo que pretende dar coerência e pertinência à investigação.

Assim, optamos por conciliar os métodos qualitativo e quantitativo com o propósito de obter maior informação e dados empíricos. A conjugação dos dois métodos permitiu-nos minimizar as eventuais falhas de cada um, tendo sempre a possibilidade de orientar e de reformular as técnicas a usar.

O desenvolvimento do estudo foi estruturado a partir de quatro fases distintas. A primeira fase diz respeito à revisão bibliográfica, a segunda fase centrou-se na elaboração do estudo qualitativo, a terceira fase foi marcada pelo estudo quantitativo e, a quarta fase, é destinada à análise dos dados recolhidos nas fases anteriores.

3.1. Revisão bibliográfica

A primeira fase marca o início desta investigação e versa sobre a revisão bibliográfica. A mesma foi trabalhada a partir de três etapas distintas: i) a análise documental; ii) a revisão da produção científica sobre os principais conceitos; iii) a articulação dos conceitos-chave com a produção científica existente.

A esta análise bibliográfica procuramos compilar outros estudos e investigações desenvolvidas a propósito do tema em estudo. Na verdade, demos conta da escassez de publicações que relacionem os conceitos da Comunicação Interna e da Saúde Laboral, não só em termos de dinâmicas de comunicação e informação, mas também como estratégia organizacional. De igual modo, era primordial estabelecer uma análise entre os processos de Comunicação Interna e a Saúde Laboral, contrapondo o grau de interseção com a atividade profissional. Um aspeto importante prende-se com os condicionalismos das questões laborais que atualmente se vivenciam no panorama nacional e que fortemente influenciam as decisões e as opções políticas no nosso país. Na verdade, apesar das diretivas legais nesta área indicadas pelos organismos nacionais e internacionais, nomeadamente a ACT ou EU-OSHA, nem sempre as empresas ou as práticas profissionais se enquadram nessas mesmas orientações. É neste contexto que importa conhecer como as empresas se posicionam face às estratégias de Comunicação Interna e em que medida as práticas de comunicação em Saúde Laboral surge integrada nas Organizações. São estes os principais conceitos que orientam toda a pesquisa, de

onde buscamos compreender as suas fundamentações e enquadramos as práticas da atualidade.

A fase da revisão bibliográfica foi fundamental no reconhecimento das concepções, valores e procedimentos relacionados com a Comunicação Organizacional; procuramos refletir sobre os processos comunicativos relacionados com a saúde e identificar o papel das lideranças e o impacto na produtividade das empresas. O resultado desta etapa culminou na concetualização e na operacionalização dos principais conceitos, baseado no enquadramento teórico previamente desenvolvido.

3.2. Estudo qualitativo

A segunda fase da investigação está orientada para o desenvolvimento do estudo qualitativo. Metodologicamente, esta fase foi desenvolvida por três etapas: i) entrevistas exploratórias com informantes privilegiados; ii) as entrevistas semi-estruturadas com os profissionais da área dos Recursos Humanos; e iii) a recolha de dados do balanço social das empresas.

Entrevistas exploratórias

A primeira etapa centrou-se na seleção dos informantes privilegiados. A nossa preocupação foi a de criar um perfil de informantes privilegiados baseado nas seguintes características: a) exercer atividades no setor da Indústria Têxtil e do Vestuário; b) trabalhar em empresas fora da NUT III Ave; c) trabalhar na área da consultoria, formação e contactar com diferentes realidades empresariais; d) técnicos especializados e com experiência na área da formação, ou gestão de recursos humanos e/ou técnicos de higiene e de segurança no trabalho.

Identificadas as características dos informantes privilegiados procedemos à identificação dos mesmos. Para a concretização desta etapa, solicitamos apoio ao Centro Tecnológico, situado na NUT III Ave, para nos ajudar na identificação dos profissionais, que se enquadrassem no perfil definido. Feita a seleção, os profissionais encontrados integram as seguintes áreas: (1)

Técnicos de Higiene, Segurança & Saúde no Trabalho, por manterem ações de trabalho nas organizações e conhecerem a realidade empresarial neste campo de ação; (2) Gestores de Formação, pela relação profissional com as empresas ao nível dos processos de formação e programação de ações de formação voltadas para os ativos das empresas; (2) Consultores, pelos saberes que demonstram ao nível dos processos de comunicação nas empresas, diagnóstico de problemas e necessidades de intervenção, e pelo conhecimento mais aprofundado sobre as estratégias a seguir pelas organizações; (4) Formadores, pela visão diferenciada ao contactarem com os trabalhadores, obtendo uma perceção sobre o grau de envolvimento com as atividades da empresa.

Mais tarde, já no decorrer das entrevistas com gestores e outros profissionais que atuam no setor da ITV, consideramos que seria muito útil ouvir a posição dos Médicos do Trabalho, não só pela experiência que têm no contacto com empresas inseridas neste setor de atividade, mas também pela importância que estes profissionais assumem na relação entre trabalhador-empresa e nas práticas de comunicação em saúde no trabalho. Mais tarde, procedemos ao contacto com os mesmos e conseguimos obter duas entrevistas, semi-estruturadas, com dois profissionais da Medicina do Trabalho, a exercer funções na atualidade em empresas da ITV.

A organização das entrevistas com os informantes privilegiados decorreu entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014 e, só mais tarde, em outubro, é que foi possível realizar as entrevistas com os médicos do trabalho. No total realizamos 10 entrevistas.

O nosso objetivo era o de compreender a posição destes profissionais sobre a temática em estudo, definir as delimitações conceituais que suscitavam dificuldades na fase inicial do estudo e orientar a pesquisa para o tema que queríamos trabalhar. A posição dos médicos do trabalho foi bastante útil e possibilitou uma nova forma de observar do tema em investigação.

Guião da entrevista exploratória:

Através da entrevista exploratória, os informantes privilegiados responderam a um conjunto de questões que ajudaram a clarificar dúvidas em torno do objeto de estudo e proporcionaram uma melhor orientação da pesquisa.

O guião de entrevista exploratória foi estruturado tendo por base quatro temas: (1) a valorização da comunicação em contexto empresarial; (2) o desenvolvimento das estratégias de comunicação; (3) a importância da comunicação em Saúde Laboral; e (4) a relação da comunicação em saúde com a atividade profissional. Para além destas questões centradas no objeto de estudo, houve lugar à abordagem de outros temas que interferem na área da Comunicação Organizacional e o modo como a tecnologia e a inovação interferem no desenvolvimento do potencial humano no contexto empresarial.

Todos os contactos realizados foram precedidos de uma apresentação do estudo, de um pedido de autorização para a realização da entrevista, nomeadamente do dia, hora e local, e a explicação dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados.

O desenvolvimento das entrevistas decorreu numa hora e local agendado previamente e o tempo médio de duração foi de 30 minutos. Sendo de carácter exploratório, optamos por não gravar a entrevista mas pedimos aos inquiridos que registassem as suas respostas num guião antecipadamente fornecido.

A junção de todos os testemunhos dos informantes privilegiados e a nossa experiência no desenvolvimento de diagnósticos de problemas/necessidades de formação em várias empresas do setor, foram extremamente úteis para a investigação. Conseguimos recolher informação pertinente sobre a realidade das empresas em torno das práticas associadas à Comunicação Interna, as estratégias desenvolvidas e ao modo como a comunicação em Saúde Laboral está implantada na Cultura Organizacional.

Feitas as entrevistas aos informantes privilegiados, tratamos a informação recolhida com recurso ao software *Nvivo*. O tratamento e organização da informação foi desenvolvido sob a forma de categorias de análise, as quais permitiram: i) aprofundar a importância do tema em estudo; ii) delimitar fronteiras em termos conceituais e de inclusão de novos indicadores de análise para o estudo; e iii) definir uma linha de orientação metodológica que nos permitisse concretizar a meta empírica.

Todos os informantes privilegiados foram bastante interventivos e colaborativos sobre as questões que lhes foram colocadas. Muitos deles, no decorrer do tratamento da informação, foram contactados para clarificação de algumas questões que suscitaram dúvidas no seu

enquadramento e análise. A disponibilidade para colaborar foi total o que facilitou a preparação das entrevistas semi-estruturadas aos profissionais nas empresas.

Entrevistas semi-estruturadas:

A segunda tarefa centrou-se na construção das entrevistas semi-estruturadas aos profissionais das empresas que aceitaram participar no estudo.

Inicialmente, os contactos foram efetuados por correio eletrónico e, posteriormente, complementados pelo contacto telefónico. A abordagem era dirigida ao diretor de recursos humanos ou à administração, sempre acompanhada de uma descrição do estudo e dos seus objetivos.

A fase dos contactos com as empresas para a realização das entrevistas teve início no mês de maio de 2014. Entretanto, só no mês seguinte, é que iniciamos as entrevistas, fase que se prolongou até ao mês de novembro de 2014. Importa referir que durante no mês de agosto as empresas não se mostraram disponíveis para colaborar. De maneira que só no mês de setembro, foi possível retomar os contactos e planejar os novos encontros com os profissionais dos recursos humanos.

As entrevistas foram solicitadas através de um pedido formal de autorização, no qual constava o tema em estudo, o principal objetivo e a garantia do anonimato e confidencialidade dos dados a recolher. Após a aprovação por parte da empresa, procedemos à calendarização da mesma.

Todas as entrevistas foram realizadas nas empresas, em dia e hora previamente definida, e foram gravadas mediante autorização do entrevistado. As entrevistas foram realizadas aos profissionais do departamento de Recursos Humanos. Na ausência destes profissionais, foram os diretores ou outros profissionais nomeados pela administração para colaborar na entrevista. Nos casos em que o departamento de Recursos Humanos não existia, ou não estava totalmente implementado, foram os administradores a conceder-nos a entrevista.

O desenvolvimento da entrevista obedeceu a um guião previamente definido. Os dados que recolhemos das entrevistas exploratórias foram fundamentais na estruturação do guião e nas orientações de algumas questões, sobre as quais tinham surgido dúvidas no seu

enquadramento. Ultrapassada essa fase, criamos um guião, estruturado da seguinte forma: 1) Caracterização sociodemográfica; 2) Comunicação Organizacional: a Comunicação Interna, as estratégias de comunicação, os instrumentos e as lideranças; 3) Saúde Laboral: a informação em saúde e a comunicação em saúde; 4) Organizações: Cultura Organizacional e Cultura Comunicacional.

Procuramos desenvolver a entrevista seguindo o guião previamente definido, adequamos a linguagem e a nossa imagem à postura do entrevistado, demos liberdade, sempre que se justificasse a que outras questões fossem introduzidas e procuramos deixar o entrevistado o mais tranquilo e o mais à vontade possível. As entrevistas foram agendadas previamente, aconteceram nas empresas e foram todas gravadas mediante autorização expressa do entrevistado.

A participação e o envolvimento das empresas nas entrevistas é muito positiva. Sentimos que os entrevistados colaboraram bastante na partilha das suas experiências e das suas atividades profissionais. Em média, cada entrevista teve a duração de uma hora. No final, foi possível visitar a empresa e visualizar os espaços destinados à divulgação da informação.

Após a realização das entrevistas, procedemos à transcrição na íntegra da mesma. À semelhança das entrevistas exploratórias, a análise das entrevistas semi-estruturadas foi efetuada com recurso à análise de conteúdo utilizando o *software NVivo*.

Recolha de dados na empresa:

A terceira tarefa prende-se com a recolha de dados do Balanço Social da empresa, à data de trinta e um de dezembro de 2013 (ano anterior ao exercício da atividade da empresa), e era feita após a realização das entrevistas. Foram solicitados indicadores referentes aos trabalhadores por género, idade, habilitações literárias e antiguidade.

Para além destes elementos, também pedimos que nos fossem fornecidos os dados relativos à formação realizada, ações de sensibilização e outros indicadores relacionados as ausências ao trabalho por baixa. Infelizmente, estes dados foram negados por uma questão sigilo profissional. Em algumas empresas, foi possível consultar dados sobre as ações de formação, as baixas por doença e foi possível visitar os espaços onde os placards estão situados,

os slogans, as informações sobre as atividades da empresa, as caixas de sugestões e outros locais estratégicos para o efeito da disseminação da Comunicação Interna.

Confirmamos o modo como os placards informativos são disponibilizados aos trabalhadores e o tipo de informação disponibilizada. De igual modo, constatamos que são as grandes empresas que procuram disseminar a informação junto dos trabalhadores, e fazem-no em locais estratégicos no interior da empresa. Falamos, concretamente, do organograma da empresa, das informações sobre as ações de formação, as campanhas ou rastreios que possam decorrer na empresa, os convívios ou outras atividades que sejam do interesse dos trabalhadores. Nas médias e pequenas empresas, tal informação é disponibilizada em placards, mas com menor frequência. Esta é antes transmitida às chefias e estas, por sua vez, fazem-na chegar aos trabalhadores. Apesar de solicitarmos o registo fotográfico de algumas imagens alusivas aos modos de Comunicação Interna, não nos foi concedida autorização para o fazer. Em todo o caso, por via da observação não participante e o subsequente registo imediato das imagens visualizadas e encontradas nas empresas, registamos que a existência de slogans, as salas de convívio equipadas com computadores e o jornal interno funcionam como elementos integradores e de identidade que cada empresa procura criar no seu ambiente de trabalho.

Verificamos, também, outros sinais referentes a atividades ou campanhas de prevenção realizadas em parceria com entidades externas, uma vez que se encontravam visíveis através de cartazes e de panfletos. Foram, igualmente, recolhidos outros dados relativos às estratégias de comunicação adotadas, à formação profissional e outro tipo de ações de sensibilização direcionadas para a saúde dos trabalhadores.

Quanto aos documentos a recolher junto das empresas, a sua análise será efetuada com recurso às grelhas de análise, com a identificação dos documentos de referência e as categorias a pesquisar, e o tratamento dos dados provenientes do balanço social.

O tratamento e análise da informação recolhida ao longo da fase qualitativa é que permitirá avançar para a terceira fase, o estudo quantitativo.

Ainda em relação às empresas que participaram no estudo, através dos dados do Balanço Social fornecidos⁴¹, foi possível traçar um perfil dos trabalhadores que integram a ITV.

⁴¹ Uma grande empresa, integrada na zona Sul da NUT III Ave não enviou os dados dos trabalhadores que constam no Balanço Social. Esta situação aconteceu devido à alteração do profissional dos Recursos Humanos da empresa e a pessoa que entrou em substituição, apesar dos

Os resultados do balanço social apontaram para um total de 4 052 trabalhadores; ii) 56,5% são homens e 43,5% são mulheres; iii) a média de idades situa-se nos 41,9 anos; o nível de habilitações literárias com maior incidência nos trabalhadores é de 43,1% com o 3º ciclo do ensino básico e de 32,8% com o 1º ciclo do ensino básico. Mais adiante, no capítulo 7, na análise dos dados das empresas teremos oportunidade de detalhar estes resultados e confrontar esta realidade com o enquadramento regional desenvolvido à região do Ave, nomeadamente ao nível dos seus indicadores sociodemográficos.

3.3. Estudo quantitativo

A terceira fase foi direccionada a aplicação do inquérito por questionários aos trabalhadores das empresas. Este tipo de instrumento “permite recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre esses elementos” (Boudon, 1990, p. 41). Assim, com a aplicação do inquérito, queríamos analisar as posições do lado dos trabalhadores sobre o tema em estudo e cruzar os dados recolhidos com as posições obtidas nas fases antecedentes. A opção pelos inquéritos qualitativos mostrou que esta metodologia “não deve ser concebida como um conjunto de regras que se imporiam ao investigador do exterior. Ela é antes o produto de uma reflexão sobre os métodos efetivamente utilizados na investigação” (Boudon, 1990, pp. 124-125).

Para a sua construção do inquérito, foram considerados os dados das entrevistas exploratórias com os informantes privilegiados, das entrevistas semi-estruturadas realizadas aos profissionais da área dos recursos humanos/ administradores, assim como outros dados relevantes das empresas.

De igual modo, levamos em consideração as opiniões dos profissionais dos recursos humanos, de que o inquérito a aplicar deveria ser conciso e apresentar uma linguagem simples, pois só assim conseguiríamos obter um maior número de respostas. Na verdade, esta foi uma preocupação que nos acompanhou desde início, à qual procuramos cumprir no momento da

inúmeros apelos para o envio dos elementos, infelizmente, tal não veio a acontecer. A informação de que dispomos, retirada da entrevista, é que se trata de uma empresa com cerca de 800 trabalhadores, distribuídos por uma estrutura empresarial interna, cerca de 400 trabalhadores que organizam toda a produção, preparação e acabamento da matéria-prima até ao produto final, e os restantes trabalhadores estão distribuídos pelas várias lojas da marca (a qual não iremos referir por questões de confidencialidade) em território nacional.

elaboração do mesmo. Apresentamos, de seguida, as etapas que estão na base da construção do inquérito por questionário.

O Inquérito por questionário:

Na elaboração do inquérito por questionário procuramos seguir algumas regras que estão na base da construção deste instrumento. Desde logo, foram evitadas questões não neutras e indefinidas (Hill & Hill, 2002), de forma a evitar o enviesamento nas respostas, e evitamos colocar afirmações ambíguas ou com apelo a um tom mais emotivo e de alguma sensibilidade. Tal como sugere na literatura, utilizamos afirmações alternadas na forma negativa pois, assim, a tendência dos respondentes em assinalarem mecanicamente as respostas no limite da escala é minimizada (Sekaran, 2000). No início do inquérito optamos por colocar uma caixa de texto com informação sobre o tema em estudo, garantindo o anonimato dos inquiridos e a confidencialidade das suas respostas. Sempre que um questionário é anónimo, os respondentes têm um maior sentido de segurança e acabam por fornecer respostas verdadeiras (Hill & Hill, 2002).

Em termos de apresentação, o inquérito por questionário obedeceu à seguinte estrutura: A) Caracterização sociodemográfica e profissional e B) Identificação dos instrumentos de comunicação interna e C) Identificação dos instrumentos de comunicação mais eficazes. Depois, apresentamos um conjunto de afirmações, segmentadas por sete temas: D) Partilha da política de comunicação interna; E) Planificação da Comunicação Interna; F) Distribuição da Comunicação Interna; G) Participação das chefias nas estratégias de comunicação interna; H) Comunicação em saúde laboral; I) Aposta na área da Saúde Laboral e os ganhos na produtividade; e J) Cultura Organizacional e a Saúde Laboral. No nível das respostas, associamos a cada afirmação uma escala de *Likert* de acordo com a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo bastante; 3 - Discordo pouco; 4 - Nem concordo, nem discordo; 5 - Concordo pouco; 6 - Concordo bastante; e 7 - Concordo totalmente. A opção por este tipo de medição acontece por ser a mais utilizada nas Ciências Sociais, nomeadamente nas avaliações de atitudes e de opiniões (Gunther, 2003). No final, deixamos uma caixa de texto, de resposta aberta, para indicarem eventuais sugestões.

A fase destinada à elaboração do inquérito conheceu vários momentos de revisão e de sucessivas reformulações, tendo sido apenas consolidada após aplicação do pré-teste. A metodologia do pré-teste corresponde a uma avaliação preliminar dos conteúdos do inquérito, cujo objetivo é o de minimizar eventuais dificuldades. A aplicação do pré-teste é determinante nesta fase do estudo, pois é necessário saber se as questões que constam do inquérito são bem compreendidas e interpretadas pelos respondentes e que não existem problemas de vocabulário.

O Pré-teste

A fase que envolve a aplicação do pré-teste pressupõe que se aplique o inquérito por questionário a um conjunto reduzido de pessoas e que se verifique a pertinência na interpretação das respostas. O objetivo do pré-teste será o de retificar imperfeições, efetuar alterações até que se chegue à versão final do questionário final.

O pré-teste foi aplicado a uma média empresa, pertencente ao setor da ITV, sediada num concelho fora da abrangência da NUT III Ave. O pré-teste foi aplicado via online, através de um link de resposta ao inquérito, e em formato papel. A opção pela combinação destas duas formas de aplicação deve-se ao facto de querermos envolver o maior número de trabalhadores.

Definimos uma amostra de 50 colaboradores e o tempo de preenchimento seria de quinze dias. No entanto, como as respostas recebidas foram poucas para o tempo acordado, decidimos alargar o prazo de preenchimento para trinta dias. Após esse período, recolhemos 38 inquéritos, dos quais 22 inquéritos válidos. Não foram validadas dezasseis respostas pelo facto de não terem respondido a todas as questões do inquérito online e em formato papel, alegando que não entenderam bem as afirmações ou por algum receio das respostas. Em contacto com o interlocutor da empresa, as pessoas que tiveram receio em responder apresentam uma média de idades próxima dos 50 anos, baixas qualificações e dificuldades em manifestarem as opiniões neste tipo de situações.

Após recolha do pré-teste, procedemos a uma nova revisão do inquérito. Foram reformulados alguns conteúdos com o objetivo de os tornar mais claros e acessíveis no tipo de linguagem a utilizar. Esta foi uma das nossas maiores dificuldades, o cuidado com a linguagem utilizada e a objetividade nas afirmações para não ultrapassar o limite previamente estabelecido, duas páginas.

Sabíamos que este o setor de atividade é caracterizado por uma população com um baixo nível de habilitações e com um elevado nível de antiguidade na empresa. Recebemos indicações de que os trabalhadores teriam dificuldades em entender algumas questões/afirmações. Na verdade, essas dificuldades superaram as nossas expectativas iniciais, situação que nos levou a repensar no tipo de linguagem a usar e na estrutura do inquérito. Outro aspeto importante, deveu-se ao uso das tecnologias. Inicialmente, estava destinado usar apenas o formato online como forma de resposta. Porém, no decurso da aplicação do pré-teste, percebemos que a combinação dos dois métodos seria o mais ajustado. De igual modo, verificamos que as empresas potenciam o uso das tecnologias sobretudo com o pessoal administrativo e com os quadros superiores. No entanto, quando descemos na pirâmide hierárquica, encontramos trabalhadores que fazem pouco uso do computador, ou simplesmente não o usam e não têm email. Estes fatores levaram a que o inquérito fosse também aplicado em formato papel.

Concluída a etapa do pré-teste e feita a revisão do inquérito estávamos em condições de avançar para a terceira fase do estudo.

Aplicação do inquérito por questionário

Para a aplicação do inquérito por questionário iniciou-se com os contactos nas empresas que estavam a participar na segunda fase do estudo. Apesar de termos mencionado os objetivos da terceira fase do estudo aquando das entrevistas, as empresas foram novamente contactadas para proceder à autorização formal da aplicação do inquérito aos trabalhadores. Foi elaborado um pedido formal, contendo os objetivos do estudo e uma cópia do inquérito por questionário para validação da sua aplicação por parte da empresa. Infelizmente, nem todas as empresas aceitaram participar. Apesar do interesse manifestado pelos responsáveis dos Recursos Humanos, a administração recusou a aplicação do inquérito aos trabalhadores, invocando razões de confidencialidade ou processos de mudança interna, que estavam a provocar algum descontentamento aos trabalhadores e que poderiam enviesar os resultados. Por esta razão, pediram para ser feito mais tarde, situação que não era compatível com a fase de análise de resultados e a conclusão desta investigação.

Outra dificuldade encontrada tem que ver com o tempo de resposta em relação aos pedidos de autorização efetuados. Entre o envio do pedido de autorização para aplicação do

inquérito por questionário aos trabalhadores e a comunicação da autorização, chegamos a atingir cerca de sessenta dias. Esta situação fez com que a fase de recolha de dados quantitativos se prolongasse no tempo.

Sentimos, igualmente, obstáculos em relação ao número de respostas recolhidas nas empresas. No momento do pedido de autorização, referíamos o número de inquéritos que gostaríamos de aplicar, em diferentes funções e departamentos. Apesar da concordância dos interlocutores nas empresas, as respostas recebidas não correspondiam aos números previamente estipulados. Os técnicos das empresas que mediavam estas questões manifestaram alguma surpresa pela pouca adesão e diziam “nunca pensei que as pessoas tivessem tanto receio em responder” (grande empresa-5).

Só em casos muito pontuais a ausência de resposta se deveu à dificuldade de interpretação da linguagem usada no questionário. Estas situações aconteceram em colaboradores com baixas qualificações e com elevada antiguidade na empresa.

Das treze empresas intervenientes no estudo qualitativo, oito aceitaram participar na aplicação do inquérito por questionário. Destas, duas são pequenas empresas, três são médias empresas e três são grandes empresas.

O modo de aplicação do inquérito nas empresas foi pensado em conjunto com os profissionais dos recursos humanos. Foi criado um *link* do inquérito para resposta online e foram entregues várias cópias em formato papel. A fase da aplicação do inquérito decorreu entre os meses de maio, junho e julho de 2015. Para tal, foi estabelecida uma data limite de preenchimento para cada empresa e no final foram recolhidos 462 inquéritos. Após a primeira análise e verificação do preenchimento, foram anulados 59 devido a respostas incompletas ou mau preenchimento, restando, assim, 403 inquéritos válidos.

O tratamento dos dados foi feito com recurso à análise descritiva e teste de hipóteses univariados e multivariados, utilizando o *IBM SPSS Statistics*.

3.4. O tratamento dos dados empíricos

A quarta e última fase está centrada na análise dos dados e no tratamento da informação. As entrevistas exploratórias e semi-estruturadas foram analisadas com recurso da técnica da análise de conteúdo, utilizando o software *Nvivo*. Esta análise tem por objetivo restituir o sentido dos textos, das mensagens e das comunicações. Por sua vez, os dados do balanço social das empresas foi organizado e tratado estatisticamente, com o objetivo de obter um retrato do perfil de trabalhadores inseridos nas empresas da ITV da região do Ave.

Em inferência estatística não trabalhamos com certezas absolutas mas antes com a probabilidade de resultados que obtivemos através da amostra. Assim, quando executamos qualquer teste de inferência estatística, seja este de associação entre variáveis ou de diferenças entre grupos teremos sempre informação relativa à probabilidade do resultado encontrado se dever ao acaso, que podem ser resultados estatisticamente significativos ou não significativos (Martins, 2011).

Assim, para a análise de dados quantitativos seguimos os seguintes passos: i) Análises descritivas; ii) Análises fatoriais; iii) Análises diferenciais; e iv) Análises correlacionais.

A análise descritiva é usada para identificar o número de observações de cada célula e as frequências esperadas.

Em relação à Análise Fatorial de Componentes Principais (AFCP), esta é uma técnica de análise que tem por objetivo estudar e simplificar um conjunto de variáveis interrelacionadas e perceber a existência de correlações aceitáveis entre as variáveis, e com boas condições para produzir um modelo de estudo.

O teste de diferenças “permite-nos explorar se há diferenças entre grupos independentes, sendo a variável independente aquela que define a pertença aos grupos em comparação” (Martins, 2011, p. 132). Através deste teste, podemos avaliar o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente. Assim, sempre que estiverem em confronto duas variáveis utilizamos o teste *t-Student*, desde que se verifique a condição de normalidade da distribuição, através do teste *Kolmogorov-Smirnov*. Quando existirem mais de dois grupos será utilizado o teste Anova Unifatorial que, depois de verificada a normalidade das distribuições,

através do teste *Kolmogorov-Smirnov* e a homogeneidade das variâncias, através do teste *Levene*, prosseguimos para a realização do teste *post-hoc* (Maroco, 2010). As condições de utilização do referido teste obedeceu ao seguinte critério: para variâncias iguais usamos o teste *Scheffé* e para variâncias diferentes usamos o teste *Tamhane's T2*.

Através de probabilidades estatísticas, realizamos uma análise de correlações através do coeficiente de correlação linear de *R de Pearson* (duas variáveis quantitativas) ou de *Rho de Spearman* (quando usamos duas variáveis ordinais ou uma quantitativa e uma ordinal). O coeficiente de correlação de *Pearson*, numa análise de correlação entre duas variáveis quantitativas, de uma população com distribuição normal, é a mais utilizada para medir o grau de associação entre duas variáveis (Maroco, 2010). A medida de variação entre as variáveis quantitativas varia entre -1 e 1. A maior proximidade dos resultados aos extremos significa que há uma maior associação entre as variáveis.

Capítulo 7

Apresentação dos resultados

*A investigação pode ser simplesmente descrita como uma viagem rumo à descoberta de um novo conhecimento ou revisão de factos, teorias ou implicações práticas*⁴².

Este capítulo dá conta da totalidade da informação obtida nas entrevistas realizadas aos profissionais dos recursos humanos das empresas em estudo e dos resultados recolhidos através do inquérito por questionário. Os dados alcançados serão apresentados tendo em conta os dois momentos da investigação empírica: a fase qualitativa e a fase quantitativa.

Na apresentação dos resultados, para cada uma das fases, fazemos a caracterização dos entrevistados - quer dos informantes privilegiados das entrevistas exploratórias, quer dos profissionais dos recursos humanos/administração submetidos a entrevistas semi-estruturadas -, assim como dos inquiridos que participaram na fase quantitativa do estudo.

Após a análise do perfil dos entrevistados da fase qualitativa, apresentamos os resultados da análise de conteúdo, com a identificação de categorias de análise, previamente definidas, as quais permitiram uma melhor organização da informação das entrevistas, sempre com o objetivo de retratar fielmente as informações recolhidas acerca da importância da Comunicação Interna nas Organizações e do modo como esta integra o tema da Saúde Laboral nas estratégias informativas. Note-se que, ainda na exploração desta fase qualitativa, mostramos as ideias essenciais das entrevistas com os médicos do trabalho e com os responsáveis de outros organismos que prestam apoio às empresas da ITV, falamos concretamente do CITEVE e da EU-OSHA da ACT.

⁴² *In* Research Assessment Exercise. (2005). *Rae 2008: Research Assessment Exercise—Guidance on submissions*. London, UK: Higher Education Council of England (HEFCE), Scottish Higher Education Funding Council, Higher Education Funding Council for Wales, and Department for Employment and Learning.

1. As entrevistas exploratórias: apresentação dos resultados

As entrevistas exploratórias foram as primeiras a serem desenvolvidas. O opção pela auscultação dos informantes privilegiados tinha por objetivo consolidar as questões de investigação, definir fronteiras conceituais e orientar o caminho da pesquisa. O resultado deste trabalho inicial serviu de orientação e de base para o estudo, até ao momento da construção dos instrumentos de pesquisa.

A participação ativa e a colaboração demonstrada pelos informantes privilegiados foi crucial. Conseguimos detetar opiniões diversificadas sobre o modo como a nossa proposta de investigação poderia ser desenvolvida nas organizações, evitando dificuldades de compreensão ou de perceção sobre o seu modo de operacionalização. No decorrer das conversas, foi possível apurar potenciais dificuldades de entendimento do objeto de estudo, permitindo-nos ajustar o tema à realidade das empresas, mas respeitando o esquema conceitual consentâneo ao projeto de investigação.

Pelo facto de não encontrarmos investigações que envolvessem os conceitos de Comunicação Interna, de Saúde Laboral e de Organizações, queríamos ter mais evidências sobre a pertinência deste quadro de investigação. E essas evidências foram conseguidas através dos dados das entrevistas, que passamos a apresentar.

1.1. Caracterização dos informantes privilegiados

Para as entrevistas exploratórias, conseguimos a participação de oito informantes privilegiados, que nos deram o seu contributo para o tema em estudo. Referimo-nos a profissionais que desenvolvem a sua atividade no setor da ITV, provenientes de diferentes áreas profissionais, de formação académica diferenciada e com vários anos a desenvolver funções neste setor. Os contributos destes profissionais ajudaram a clarificar algumas dúvidas iniciais, sobretudo no momento em que queríamos delimitar as fronteiras de investigação. A tabela 16 apresenta uma síntese da caracterização dos informantes privilegiados.

Tabela 16 Caracterização dos informantes privilegiados

		Masculino (n)	Feminino (n)
Género		5	3
Habilitações Literárias	Licenciatura	2	1
	Pós-graduação	2	1
	Mestrado	1	1
Área de Formação	Engenharia Têxtil	1	0
	Química	1	0
	Ambiente	1	0
	Sociologia	0	3
	Recursos Humanos	2	0
	Diretor	1	1
Atividade profissional	Coordenador	0	1
	Consultores	1	0
	Formadores	0	1
	Técnicos HS&ST	1	0
	Outros técnicos	1	1
Experiência Profissional (anos)	Até 9 anos	2	1
	Mais de 10 anos	3	2

Os informantes privilegiados contactados mantêm a sua atividade profissional no setor ITV da região e conhecem o comportamento das empresas em relação à temática em investigação. Um dos aspetos mais evidenciados foi o facto de este ser um tema muito sensível para empresas e sobre o qual muitos empresários se recusam falar. Para além disso, referiram que a área da comunicação nas empresas está muito pouco desenvolvida. Sendo que a preocupação se concentra, sobretudo, na comunicação para o exterior. Por sua vez, o que se faz internamente não tem subjacente uma estratégia de desenvolvimento associada. Relativamente à Saúde Laboral as posições foram ainda mais incertas, no que toca à importância atribuída pelas empresas a esta área. E as dificuldades não se referem tanto do cumprimento das questões legais, mas antes à fragilidade dos meios disponíveis para um desenvolvimento eficaz da área da Saúde Laboral no contexto das organizações. Vejamos, de seguida, os resultados as entrevistas exploratórias.

1.2. Análise dos dados das entrevistas com os informantes privilegiados

O nosso objetivo era o de compreender a percepção dos informantes privilegiados acerca do tema de investigação. Para tal, definimos um conjunto de questões relacionadas com a importância da comunicação nas organizações, a sensibilidade das empresas para esta temática e para a relação da comunicação com a área da saúde laboral.

Optamos por realizar entrevistas estruturadas (Marconi & Lakatos, 1996; Quivy & Campenhoudt, 1998), através da preparação de um conjunto de questões de resposta fechada, que contemplaram três grandes temas: 1) os dados individuais (género, habilitações académicas, área de formação, experiência profissional (anos); 2) a comunicação interna (estratégias); e 3) a importância da Saúde Laboral.

A opção pelas questões de resposta fechada deveu-se ao foco do estudo e à delimitação do tema em estudo. A opção por desenvolver entrevistas estruturadas e de resposta fechada com os informantes privilegiados foi intencional. De igual modo, consideramos que as conversas iniciais ajudaram a enquadrar os objetivos do estudo e o que pretendíamos apurar nesta primeira fase da investigação.

Para a análise das entrevistas estruturadas, além da caracterização dos inquiridos, foram identificadas duas categorias de análise para o tratamento da informação recolhida, a saber: (1) Estratégias de Comunicação Interna, através da dimensão (i) Estratégica, (ii) Funcional, e (iii) Operacional; e (2) Disseminação de informação em Saúde Laboral, segundo as dimensões (i) mecanismos de divulgação; (ii) importância do tema; e (iii) relação com os colaboradores nas organizações.

Dos dados recolhidos das entrevistas com os Informantes Privilegiados⁴³ emergem para duas ideias essenciais. A primeira mostra que a Comunicação Organizacional “é cada vez mais valorizada no contexto empresarial” (IP1) e é vista como um “fator crítico de sucesso” (IP7). A segunda mostra que a comunicação para a Saúde Laboral não existe verdadeiramente, na medida em que não existe uma estratégia e as empresas ainda estão longe de olhar para esta área com a mesma importância das restantes.

⁴³ IP1 – Para a identificação das respostas provenientes das entrevistas aos Informantes Privilegiados será usado um código IP (Informante Privilegiado) seguido do número do entrevistado, ficando IP1 e, assim, sucessivamente.

Sobre a Comunicação Interna nas organizações constatamos que “apesar de se considerar que a comunicação é valorizada pelos gestores, administradores e funcionários em geral, nem sempre, na prática, esta valorização é visível (...) muitas vezes a comunicação é delegada para um segundo plano de importância. Ainda existe um hiato entre a teoria e a prática nas empresas” (IP2). Pelo contrário os estudos desenvolvidos são perentórios em demonstrar a importância que a Comunicação Interna no sucesso dos negócios. Embora, Duarte e Monteiro (2009), por exemplo, refiram que a maioria das organizações não reconhece a importância da Comunicação Interna nas necessidades dos seus colaboradores, mas apenas nas atividades negociais da empresa. Posição corroborada pelos informantes privilegiados.

Quanto aos aspetos funcionais e estruturais associados ao desenvolvimento da Comunicação Interna verificamos que esta é desenvolvida “de cima para baixo, e mal” (...) existindo outras situações onde referem que “apesar da comunicação ser efetiva e transversal não é valorizada, dado tratar-se de uma mera formalidade” (IP6).

Assim, se olharmos aos aspetos funcionais, verificamos que a comunicação existe. Porém, em termos operacionais, “deveria haver uma maior reflexão em torno das estratégias de comunicação por parte da gestão” (IP5). Devido a uma ausência de reflexão (ou de estratégia) sobre os processos de comunicação, em termos operacionais, surgem as falhas de comunicação, ou seja, “são frequentemente identificadas lacunas ao nível da comunicação dos objetivos, regras, valores, e até mesmo no que se refere a orientações para o trabalho” (IP1). Percebe-se que a comunicação “apesar de importante à vida das organizações não é valorizada como deveria” (IP5).

Há ainda uma ideia clara de que “a cultura da empresa é determinante para a valorização da comunicação” (IP6). Percebe-se que, “não raras vezes, a gestão depreende que os colaboradores têm a obrigação de conhecer os objetivos, as instruções de trabalho/regras/normas e que devem saber executar as tarefas com autonomia (...) pelo facto de se disponibilizar informação em planos de atividades, regulamentos e outros documentos, sendo a informação disponibilizada em sentido unilateral” (IP1).

No que respeita à categoria (2) Disseminação da informação em Saúde Laboral, foi possível apurar que “as organizações precisam de ser criativas e apelativas na forma como

comunicam com os seus colaboradores (...) a temática da Saúde Laboral, na minha perspetiva, ainda precisa de maior desenvolvimento, dado que a sua atuação ainda é insuficiente” (IP7).

Já os mecanismos de divulgação identificados assentam em instrumentos de comunicação tecnológicos. A este respeito “a introdução das novas tecnologias trouxe novas formas de comunicação intensificando-se a utilização de canais como a intranet, o site, os emails, as redes sociais e as organizações tiveram de se adaptar para retirar potencialidades destes novos canais. Ainda assim, nas empresas de cariz mais tradicional, estes meios são utilizados de forma incipiente” (IP2). Se, por um lado, as novas tecnologias trouxeram vantagens na rapidez da informação e na abrangência dos públicos, por outro, temos as desvantagens do facto da interpretação por parte dos colaboradores não ser a mais correta, ser mais impessoal e distante, refere o Informante Privilegiado 2.

O tema da comunicação em saúde nas organizações não é valorizado e as “empresas, em regra, limitam-se a cumprir os requisitos legais” (...) não existe uma “linha de comunicação entre o médico e o técnico de segurança” (IP6) e, por esta razão, os entrevistados foram unânimes em referir que deveria existir uma estratégia de Comunicação Interna direcionada para o tema da Saúde Laboral. A este propósito, refere um Informante Privilegiado, “existe alguma informação sobre os serviços de saúde obrigatórios e que são disponibilizados pelas empresas. No entanto, poderia haver mais campanhas de Saúde Preventiva” (IP1).

São vários os alertas dos organismos nacionais e internacionais para as mais diversas questões da saúde no trabalho. As estatísticas mostram que os acidentes e as doenças profissionais causam, anualmente, 2,2 milhões de mortes e provocam uma redução de 4% do PIB (Produto Interno Bruto) (OMS, 2012). No mesmo sentido, a ACT alerta para a existência de quase 2600 casos diagnosticados de doença profissional, para além dos problemas causados com as incapacidades temporárias ou permanentes, trazem elevados custos económicos e sociais (ACT, 2013). Para lá das estatísticas, João Areosa identifica outras variáveis que concorrem para as ocorrências registadas em matéria de saúde no trabalho. Revela o autor que, na base destes números, estão refletidas variáveis relacionadas com as características dos trabalhadores, nomeadamente, as baixas qualificações académicas e socioprofissionais e as poucas campanhas de informação e formação junto dos trabalhadores (Areosa, 2010).

A relação da disseminação de informação sobre a Saúde Laboral é entendida pelos colaboradores das organizações como uma mais valia, é algo que deveria ser mais valorizado, não apenas pelo facto da legislação exigir o cumprimento das normas em torno da segurança e saúde do trabalhador, mas também como algo intrínseco aos propósitos das organizações (Lemos, 2014, p. 3723-3724). Nesta linha de pensamento, “hoje, mais do que nunca, há uma relação muito próxima entre a vida profissional e a vida familiar, pelo que quanto melhor for percecionada pelos colaboradores que a sua empresa se interessa pela sua saúde, melhor. Mas, para isso, é fundamental uma boa estratégia de comunicação para que as consequências modernas da relação contratual (pressão, stress...) possam ser minoradas na medida do possível” (IP6). Verificamos, assim, que “o tema da Saúde Laboral, ao ser integrado nas estratégias de comunicação, influencia as atividades dos colaboradores na empresa uma vez que os mesmos, estando informados dos riscos que correm e das formas de se protegerem contra esses mesmos riscos, podem desempenhar a sua função de uma forma mais segura e melhorar a qualidade da sua saúde” (IP8).

1.3. Principais resultados e proposta de trabalho

A análise das entrevistas com os informantes privilegiados ajudou-nos a clarificar o nosso propósito da investigação. Desta análise salientamos três ideias que sintetizam os resultados observados, a saber: 1) a Comunicação Organizacional é considerada estratégica para as organizações, mas carece de uma abordagem estratégica na forma como é operacionalizada; 2) a aposta na Comunicação Interna é determinante para o desenvolvimento das organizações, para fomentar a proximidade entre os colaboradores e o sucesso nos processos de I&D; e 3) a comunicação em saúde laboral é essencial à vida da organização, mas o desenvolvimento de uma ação estratégica deverá preceder as práticas das empresas nesta área de trabalho.

As ideias resultantes das entrevistas exploratórias ajudaram-nos a preparar a fase seguinte do estudo: as entrevistas semi-estruturadas aos profissionais da área dos recursos humanos/ administradores. Desta forma, foi possível estruturar um guião de entrevista a partir de três temas: Comunicação Organizacional; Saúde Laboral; e Organizações. Numa articulação plena com o esquema concetual, pensamos num conjunto de questões relacionadas com o

modelo de análise proposto, tendo em conta os principais conceitos e dimensões em estudo, conforme apresentado no capítulo anterior.

2. Apresentação dos dados das entrevistas semi-estruturadas

A Comunicação Organizacional é um tema chave para as empresas. Ao longo das entrevistas semi-estruturadas foi notória a importância que a comunicação assume para as empresas, seja nos efeitos que produz e nos modos de interação dentro da estrutura organizacional, seja no desenvolvimento de práticas associadas à Comunicação Interna por toda a estrutura organizacional.

A comunicação é vital ao crescimento da empresa. Ideia vincada no discurso dos entrevistados. Porém, o seu desenvolvimento é deficitário e carece de ações estratégicas e devidamente orientadas para os públicos internos.

Quando interpelamos os entrevistados sobre o modo como o tema da Comunicação Interna se desenvolve, apercebemo-nos do quão sensível esta área é para as empresas. Constatamos que a Comunicação Interna é menos trabalhada do que a comunicação externa, e que não existe um investimento devidamente planeado e estruturado para esse fim. No momento em que abordamos as empresas para o estudo, várias responderam que esta é uma área pouco trabalhada, mas que gostariam de participar no sentido de poderem refletir no que poderão fazer em torno da Comunicação Interna.

2.1. A caracterização dos profissionais das entrevistas semi-estruturadas

O perfil sociodemográfico dos profissionais das entrevistas semi-estruturadas foi analisado de acordo com os seguintes parâmetros: género, nível de escolaridade, localização e anos de serviço (tabela 17).

Tabela 17 Perfil dos profissionais das entrevistas semi-estruturadas

		Masculino	Feminino
Género		4	9
Nível de escolaridade	Nível secundário		2
	Licenciatura	4	4
	Pós-graduação		2
	Mestrado		1
Localização	Dentro da NUT III Ave	2	6
	Fora da NUT III Ave	2	3
Experiência profissional (anos)	Menos de 5 anos		1
	Entre 6-10 anos	1	2
	Entre 11-20 anos	2	4
	Mais de 21 anos		3

Foram entrevistadas nove mulheres e quatro homens, todos com formação no ensino superior, à exceção de duas técnicas de recursos humanos que possuem o ensino secundário completo. O fator que pesou na decisão de assumirem esta função foi o grau de antiguidade, pois este é superior a 20 anos na mesma empresa. Por esta razão, os gestores/administradores da empresa decidiram que estas profissionais estariam em condições de assumir um cargo na gestão dos recursos humanos. Apesar do voto de confiança que lhes foi atribuído, referem que, muitas vezes, sentem dificuldade no acompanhamento de algumas questões mais técnicas e assumiram que o nível de qualificações que possuem dificulta o desenvolvimento de algumas tarefas.

Os restantes entrevistados, oito elementos, apresentavam um grau académico equivalente à licenciatura, quatro do género masculino e quatro do género feminino. Por sua vez, ainda do género feminino, dois elementos completaram uma pós-graduação e um concluiu o grau académico equivalente ao mestrado.

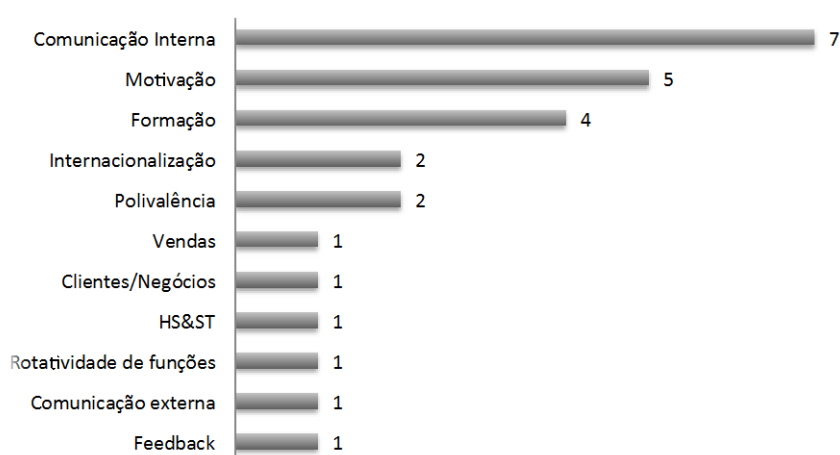
Quanto à localização dos entrevistados, queríamos saber se estes eram oriundos da zona onde o estudo seria desenvolvido ou se pertenciam aos concelhos circundantes. Verificamos que sete entrevistados reside dentro da NUT III Ave e cinco reside fora da NUT III Ave.

No que respeita aos anos de serviço, verificamos que o maior número de entrevistados se encontra inserido profissionalmente há mais de onze anos. Concretamente, seis elementos têm entre onze e vinte anos ao serviço das empresas e três elementos tem mais de vinte e um

anos de serviço. Três elementos encontram-se a trabalhar há mais de cinco anos e menos de dez anos, e um elemento tem menos de cinco anos de serviço.

Também, propusemos duas questões sobre a empresa e o futuro da mesma. Primeiro perguntamos quais eram as principais áreas de investimento da empresa e depois questionamos quais seriam as principais características da empresa. O gráfico 1 apontou para as principais áreas a investir pela empresa:

Gráfico 1 Áreas a investir pela empresa



A Comunicação Interna foi referenciada, várias vezes, como um problema dentro das organizações, por não ser valorizada tal como acontece com a comunicação para o exterior. Esta preocupação era, desde logo, evidenciada no momento da apresentação e manifestação de interesse de participação no estudo. De seguida, foi identificada a questão da motivação e da formação, com cinco e quatro ocorrências, respetivamente. Com um grau de importância menor, registamos as categorias, polivalência, HS&ST, comunicação externa, rotatividade de funções e *feedback*. Por fim, as categorias, internacionalização, clientes/negócios e vendas foram áreas propostas pelos entrevistados, por considerarem ser esta a prioridade das empresas onde se inserem.

Relativamente às áreas que a empresa considera prioritárias, as opções de resposta ficaram assim distribuídas: Inovação e Desenvolvimento (I&D); Marketing; Formação, HST e Qualidade; Têxteis Técnicos; SGAD (Sistema de Gestão de Avaliação do Desempenho);

Comunicação Externa e Interna; e Diagnóstico Interno. Estas constituem, pois, as áreas para as quais empresas procuram orientar o sentido das suas ações com vista ao crescimento e desenvolvimento.

No final desta parte do questionário, os entrevistados foram chamados a pensar em três características que definem a empresa. Agrupamos as características nas três áreas mais vezes referenciadas: Inovação & Desenvolvimento; Recursos Humanos e Comunicação.

Relativamente aos resultados das entrevistas, os dados serão organizados em função das categorias de análise propostas. Estas categorias foram definidas de acordo com os conceitos de investigação, as dimensões, as variáveis e os respetivos indicadores de análise, conforme apresentado no modelo de estudo (capítulo 6).

Começaremos pela Comunicação Organizacional, depois passamos à Comunicação Interna, e em seguida iremos perceber como é que a temática da Saúde Laboral é entendida e desenvolvida pelas empresas e, no final, de que forma estas dinâmicas surgem integradas na Cultura Organizacional da empresa. Para preservar a confidencialidade dos entrevistados e o anonimato das empresas, decidimos atribuir um código para cada empresa⁴⁴, tendo em conta a sua dimensão (pequena, média ou grande empresa), seguido de um número aleatoriamente atribuído.

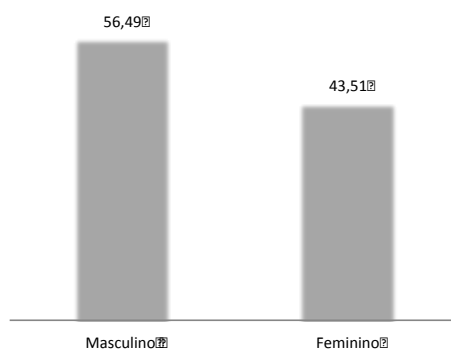
2.1.1. As organizações e os dados do balanço social

A população alvo do estudo insere-se nas empresas que participaram na fase de recolha de dados. De seguida, vamos conhecer a distribuição dos trabalhadores segundo género, idade, nível de escolaridade, antiguidade e funções.

⁴⁴ O código da apresentação das empresas que participaram no estudo foi estabelecido da seguinte forma: Grande empresa (GE-1), Grande empresa (GE-2), Média empresa (ME-3), Grande empresa (GE-4), Grande empresa (GE-5), Grande empresa (GE-6), Média empresa (ME-7), Pequena empresa (PE-8), Grande empresa (GE-9), Média empresa (ME-10), Grande empresa (GE-11), Grande empresa (GE-12), Grande empresa (GE-13).

A distribuição dos indivíduos segundo género é caracterizada por uma percentagem superior de homens (56,49%) por comparação com o género feminino (43,51%).

Gráfico 2 Distribuição dos indivíduos segundo género



Sobre a idade dos indivíduos que integram o quadro de pessoal das empresas, obtivemos a indicação da média de idades do trabalhadores, situação que não nos permitiu apurar a distribuição das idades segundo grupos etários, embora fosse interessante obter uma análise da distribuição das idades.

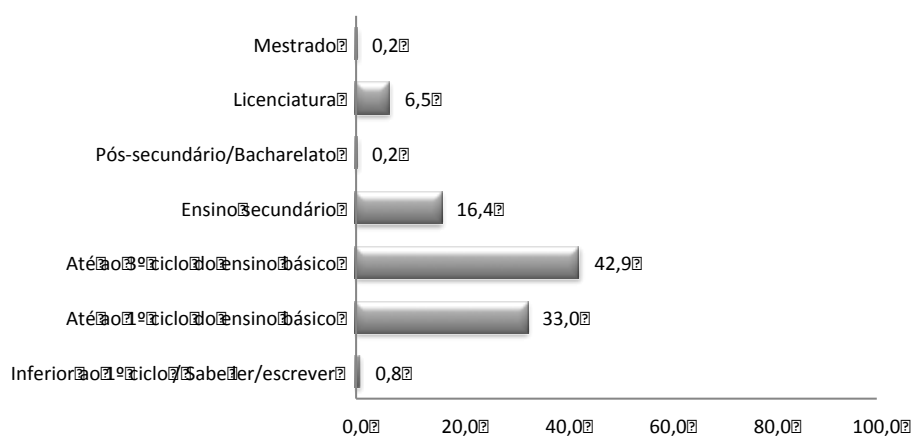
A média de idades dos colaboradores nas empresas (tabela 18) participantes é de 41,97 anos. Na verdade, este resultado mostra que estamos na presença de uma população maioritariamente adulta e com vários anos de serviço, conforme constatamos nas entrevistas realizadas. Importa referir que uma grande empresa não chegou a enviar os dados solicitados, apesar da insistência nesse sentido, tal pedido não chegou a ser concretizado.

Tabela 18 Média de idades dos trabalhadores

Empresa	Média
Grande empresa (GE-1)	46
Grande empresa (GE-2)	46
Média empresa (ME-3)	35
Grande empresa (GE-4)	44
Grande empresa (GE-5)	41
Grande empresa (GE-6)	41
Média empresa (ME-7)	41
Pequena empresa (PE-8)	41
Grande empresa (GE-9)	43
Média empresa (ME-10)	44
Grande empresa (GE-11)	42
Grande empresa (GE-13)	39

Quanto ao nível de escolaridade (gráfico 3) dos indivíduos verificamos uma escolaridade predominantemente baixa. O nível de qualificações com maior incidência de respostas pertence ao 3º ciclo do ensino básico (42,9 %), seguido do 1º ciclo do ensino básico (32,8 %) e do ensino secundário (16,5 %). Com valores menos expressivos registamos o grau de licenciatura (6,5 %), e com escolaridade inferior ao 1º ciclo ou que apenas sabem ler e/ou escrever (0,8 %). Por fim, encontramos um número muito residual de colaboradores com mestrado (0,2%) e com formação pós-secundário/bacharelato (0,2%).

Gráfico 3 Distribuição dos indivíduos segundo nível de escolaridade



Relativamente à antiguidade, nove empresas forneceram a média de antiguidade do seu quadro de pessoal, a qual se situa entre os 9 e os 30,8 anos de serviço na mesma empresa. Outras três empresas apresentaram o nível de antiguidade baseado em grupos etários. Desta forma, não foi possível apurar a média de antiguidade dos trabalhadores nas respetivas empresas. Por fim, uma grande empresa não disponibilizou dados para esse fim.

Concluimos, assim, que o quadro de pessoal das empresas alvo deste estudo revela: (1) predomínio do género masculino nas empresas da ITV; (2) a média de idades ronda os 42 anos; (3) o nível de escolaridade os trabalhadores é francamente baixo, situa-se no 3º ciclo do ensino básico e no 1º ciclo do ensino básico; e (4) a antiguidade é elevada e situa-se, aproximadamente, nos 20 anos.

Estes dados são fundamentais para uma caracterização mais completa do perfil de trabalhadores integrados nas empresas da ITV, os quais se encontram em sintonia com os indicadores apresentados pelo INE, representados no capítulo 5, sobre a caracterização deste setor de atividade e da região da NUT III Ave.

2.2. A Comunicação Interna: uma visão diagnóstica da realidade

A Comunicação Interna nas organizações é uma área que merece outro tratamento e novos desenvolvimentos. Mas, o que nos leva a formar esta ideia? Através da análise das entrevistas foi possível desvendar uma ideia comum a todas as empresas: a Comunicação Interna é importante, mas é necessário ser trabalhada de outra forma, pois tem sido uma área consecutivamente relegada para segundo plano por parte dos gestores/administradores, sobretudo quando comparada com outras áreas de atividade das empresas.

Com maior ou menor intensidade, dependendo da dimensão da empresa, verificamos que os profissionais dos recursos humanos procuram relançar a área da Comunicação Interna, através de mecanismos que permitem tornar visível a importância que esta assume dentro da empresa. Deste modo, o investimento necessário só poderá ser feito quando os quadros superiores ou as administrações das empresas entenderem que têm condições para investir,

posição veiculada por vários entrevistados. Apesar dos esforços, nem sempre encontramos esta vontade e determinação para investir na área da Comunicação Interna, sobretudo em empresas onde predomina um estilo de gestão mais tradicional, “com um horário rígido, tarefas rotineiras e repetitivas (...) uma imagem muito presente nas empresas do setor da indústria” (GE-9). Falamos de empresas pequenas, de gestão familiar, mas que atuam na área dos têxteis técnicos e inteligentes, situação que as projetou em termos de mercado. Trata-se de empresas que estão em fase de desenvolvimento, de reestruturação de quadros internos e que querem apostar no potencial humano. No contexto das quais encontramos dois cenários distintos, e quase que antagónicos, quando falamos em estratégias de comunicação. De um lado, há o reconhecimento da importância do desenvolvimento de tais estratégias e, de outro, verifica-se a inexistência de ações que atuem nesse sentido.

2.2.1. As políticas e o planeamento da Comunicação Interna

A Comunicação Organizacional tem assumido uma importância cada vez maior no interior das empresas, onde o tema da comunicação e as estratégias associadas começam a fazer parte das agendas de trabalho. Apesar dos avanços, este caminho tem sido longo e repleto de etapas bastante complexas: “há um grande esforço por parte das empresas em relançar as suas economias e os modos de produção à luz do sistema de trabalho da modernidade”, afirmou um dos entrevistados (GE-9). Deste modo, áreas mais transversais, como é o caso da Comunicação Interna, ainda não assumem uma posição de dianteira nas organizações.

O tecido industrial português, e de modo particular da NUT III Ave, tem procurado acompanhar as tendências internacionais, seguindo estratégias de modernização e de inovação, não só nas áreas mais tecnológicas mas também nas áreas relacionadas com o Potencial Humano⁴⁵. Se observarmos especificamente as indústrias da ITV situadas na região do Ave, verificamos que estas têm passado por um processo de transformação, de mudança, de revitalização dos seus recursos humanos e de inovação tecnológica. Este posicionamento foi

⁴⁵ Note-se que a concentração de apoios atribuídos no âmbito do Fundo Social Europeu, apresenta um eixo de intervenção para a formação de ativos nas empresas. Portugal 2020. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/>

assumido pelos entrevistados e foram as grandes empresas, detentoras de importantes marcas no mercado nacional e internacional, a implementarem mudanças profundas, nomeadamente ao nível da gestão e da estratégia de mercado. Em outras empresas, a fase de transformação aconteceu mais cedo, apostaram na inovação e, neste momento, querem investir nas pessoas, investir e valorizar o trabalhador enquanto elemento constituinte da estrutura organizacional, e não apenas como elemento gerador de força de trabalho em troca de compensação remuneratória.

Muitas empresas, contudo, estão ainda a passar pelo processo de transformação e de mudança, “daí ser difícil falarmos sobre estratégias ou sobre processos de organização da comunicação” (GE-1). Apesar de considerarem a importância da Comunicação Organizacional, quando chegamos à questão da Comunicação Interna os dados recolhidos mostram as dificuldades existentes nas empresas. Os baixos níveis de literacia, a elevada antiguidade e a pouca polivalência dos trabalhadores são fatores que acabam por dificultar a implementação de novas dinâmicas de trabalho e de ações. Conforme apresentamos no capítulo anterior, as baixas qualificações e o elevado nível de antiguidade causam constrangimentos nos processos de gestão da mudança e na implementação de novos modelos de gestão, ideia igualmente constatada nas afirmações de vários entrevistados.

A divulgação da **missão e dos objetivos** da empresa faz parte da estratégia das empresas, como afirmam: “procuramos envolver toda a gente nos objetivos da empresa” (PE-10). Na verdade, constatamos que a partilha da missão e dos objetivos junto dos colaboradores é uma prioridade, pois “é pelo modo como se comunica que damos a conhecer a empresa aos outros, sejam eles elementos internos ou externos” (GE-2).

Também há uma maior preocupação com a comunicação externa e um cuidado em trabalhar a informação para o exterior. Estes procedimentos acontecem através do recurso a serviços externos de consultoria. A este propósito, refere um entrevistado que “o departamento de comunicação já existia, mas com uma ação muito voltada para fora, agora temos de repensar nesse mesmo cenário, mas para dentro. O que importa é perceber onde existem as melhores práticas e torná-las transversais” (GE-1).

Do lado das médias empresas, as posições apontam para o pressuposto de que “as pessoas, ao compreenderem a estratégia e a missão da empresa, sentem-se mais motivadas

(ME-7). Nesta empresa, consideram o sujeito como um elemento fundamental dentro da orgânica estrutural da empresa e na relação que estabelece com a produtividade que daí advém. A compreensão dos objetivos e a missão da empresa deverá fluir atendendo à hierarquia funcional, seguindo os canais de comunicação, numa trajetória ascendente/descendente e horizontal, permitindo que o envolvimento de todos seja uma regra e não uma exceção. Perante questões desta natureza é que os aspetos direcionados para a Comunicação Interna acabam por ser apontados como uma preocupação para a administração, apesar das ações em termos práticos não serem desenvolvidas por uma estratégia.

Nas pequenas empresas, os processos de comunicação são descurados em detrimento de uma comunicação informal, direta e sem registo. A este propósito apuramos que nas médias e pequenas empresas a Comunicação Interna “é mais informal” (PE-10; ME-7; ME-4; PE-8). É encarada por ser “mais processual, mais fluente, é mais usada no dia-a-dia (...) mas não é tratada como deveria” (ME-4). A Comunicação Interna assenta nas práticas de divulgação da missão da empresa, de disseminação dos objetivos, e de preparação de instrumentos de comunicação formal. Todavia, em termos práticos, os entrevistados dizem que “pensamos assim, mas não sei se é bem assim que fazemos” (ME-7).

Considera-se, genericamente, que o bom funcionamento da empresa e o sucesso da atividade produtiva resulta de uma boa comunicação. Os objetivos e a missão da empresa fazem parte dessa comunicação, e é a partir deles que todos os colaboradores se sentem informados e orientados na empresa. “Sendo este [regulamento] um documento alusivo à política da empresa, explicitando o modo de acolher os novos colaboradores, nele vem registado aquilo que fazemos, a nossa missão, a nossa cultura organizacional, está incluído também o código de ética e de conduta”, afirmou um dos entrevistados (GE-13).

Para as grandes empresas o **regulamento interno** é um documento que mostra “a visão da empresa, a missão e os objetivos, que devem ser partilhados e conhecidos por todos” (GE-9). Apenas três empresas referiram que têm por hábito disponibilizar o manual de acolhimento, e as normas internas, aos novos trabalhadores. Os restantes entrevistados indicaram que é no momento da assinatura do contrato que dão a conhecer as informações sobre o regulamento interno, manual de acolhimento e normas internas.

Sobre o **organograma** da empresa, verificamos que este “é importante para a clarificação de funções” (GE-9). Apesar da importância que representa, nomeadamente pela hierarquia funcional dos cargos na empresa, “as pessoas ainda não o respeitam (GE-5). Através da disponibilização do organograma: “pretendemos definir as competências de cada um, para não entrarmos no terreno do outro. É que assim eu consigo perceber o que cada chefia desenvolve. Desta forma, as pessoas, ao enviar um email, já sabem quem irão colocar com conhecimento (em cc), se é esta ou aquela pessoa, mediante o grau hierárquico que está associado” (GE-6).

É, também, através do organograma que conseguimos definir os circuitos de informação e o modo como devem ocorrer, respeitando a estrutura hierárquica sobre o modo como devem proceder à Comunicação Interna. Consideramos que a definição das funções e das competências de cada sujeito na organização é extremamente importante. No momento da recolha de dados, quando nos deslocamos às empresas, sobretudo nas grandes empresas, verificamos que o organograma está num espaço visível a todos. Já nas pequenas empresas e nas médias, os placards informativos não apresentavam as informações relativas à missão e aos objetivos das empresas.

Para além do formalismo que o organograma de uma empresa determina, percebeu-se que, em várias empresas, a alusão ao contacto direto é uma característica bastante evidente. “Os processos de comunicação existem sobretudo pela distribuição hierárquica, em termos de organograma, de nível formal, usando os meios escritos como e-mail, circulares e placards informativos. Mas a melhor forma de comunicar é aquela que agrega a abordagem direta. Tudo o que seja formalizado não funciona da mesma forma”, referiu um entrevistado (GE-2).

A comunicação não formalizada é uma prática recorrente e que persiste no meio organizacional. Os procedimentos que envolvem a planificação da comunicação são secundarizados. Esta posição é maior nas pequenas empresas que nas grandes. Estas últimas, têm procurado implementar estratégias orientadas para a planificação da comunicação, no entanto, este processo tem sido difícil de ser alcançado.

Verificamos, igualmente, que a perceção da missão e dos objetivos da empresa acontece mais nas grandes empresas. Esta situação talvez se deva ao facto de integrarem um departamento de recursos humanos, enquanto que nas pequenas e médias empresas essa área

ainda se encontra em fase de desenvolvimento. Porém, quando não existe de forma autónoma, a área está integrada no departamento financeiro ou junto da administração da empresa. E, neste contexto, um outro aspeto importante a reter foi a inexistência de um departamento de comunicação, sendo que apenas encontramos uma empresa que possui no seu quadro de pessoal (especificamente no departamento dos recursos humanos) um profissional licenciado em comunicação, que se encontra a desenvolver atividades centradas, exclusivamente, na área da comunicação.

Constatamos além disso que o investimento na área da comunicação resulta, em parte, da estratégia apontada pelo profissional dos recursos humanos. Ainda assim, apesar de encontrarmos empresas preocupadas com a formação do seu quadro de pessoal, o investimento em atividades para esse fim ainda está longe do esperado. A difusão do organograma por todos e a descrição das funções e procedimentos são fundamentais para quem chega de novo e inicia o processo de acolhimento e de integração à nova realidade empresarial.

Ainda sobre o organograma, e sobre a informação relativa à missão e aos objetivos da empresa, verificamos que esta é divulgada através dos placards informativos, os quais surgem integrados em locais estratégicos. Em algumas grandes empresas encontramos *slogans*, notícias e imagens de eventos, informação sobre os novos colaboradores e sobre as atividades lúdicas que permitem o envolvimento de todos na vida da empresa.

Resumindo, a perceção da missão e dos objetivos da empresa acontece mais nas grandes empresas. Também é nas grandes empresas, sobretudo no departamento de recursos humanos, que são apresentadas ações junto da administração direcionadas para a área da Comunicação Interna. Embora não haja uma política de comunicação definida, as empresas entrevistadas indicaram o desenvolvimento de atividades pontuais nesse sentido, que não estão suportadas numa estratégia de comunicação ou em algo devidamente estruturado e organizado. Há, no entanto, um planeamento que prevê ações concretas para esse fim.

A tabela que se segue (tabela 19) apresenta um conjunto de afirmações que mostram o modo como a variável políticas de comunicação é vista e desenvolvida nas empresas e como o planeamento da comunicação está envolto de muitas dúvidas e dificuldades de desenvolvimento.

Tabela 19 Políticas de comunicação e planeamento da comunicação (importância/prática)

Variáveis	Excertos das entrevistas
Políticas de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “esta é ainda mais difícil” (PE-8) ▪ “ainda há muito trabalho a fazer” (GE-9) ▪ “Falar de Comunicação Interna, num setor tradicional, com um quadro de pessoal marcado por baixos níveis de escolaridade em que as pessoas são muitas vezes subestimadas (...) considero que este tema é muito importante, principalmente por ser abordado neste setor de atividade” (ME-4) ▪ “definimos os objetivos e procuramos que as pessoas os cumpram (...)” (PE-10) ▪ “(...) procuramos desenvolver um política de envolvimento de todos” (ME-7) ▪ “A comunicação institucional preocupa-nos (...) e a Comunicação Interna fica sempre para o fim” (GE-1) ▪ Temos um código de ética que deve ser respeitado e que obrigatoriamente entregamos no momento de acolhimento do trabalhador” (GE-13)
Planeamento da comunicação (importância/prática)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “(só com o organigrama) poderemos formalizar de acordo com as regras e princípios da instituição” (GE-5) ▪ “muitas vezes acontece que as pessoas ainda sentem dificuldade em perceberem que existem hierarquias, existem chefias, a direção, e que devem respeitar essas mesmas hierarquias” (GE-5) ▪ “a área da comunicação está integrada no setor dos recursos humanos, e muitas vezes não de forma implícita” (PE-4) ▪ “pensam muito na comunicação para fora, mas temos de investir na comunicação cá dentro, falhamos muito nesse ponto” (GE-12)

2.2.2. A formalidade da comunicação

A aposta em instrumentos de Comunicação Interna ajustados às necessidades das empresas e adequados ao perfil dos colaboradores faz parte da preocupação das empresas. A gestão destes instrumentos é feita pelo departamento dos recursos humanos, apenas quando existem. Quando não existem, os instrumentos de comunicação e a sua operacionalização estão centralizados nos departamentos de gestão financeira/administração, situação referenciada por várias empresas, sobretudo nas pequenas e médias empresas. Numa das empresas, tinham contratado há muito pouco tempo um profissional qualificado para assumir tais funções.

Constatamos, igualmente, que as preocupações com a comunicação nas organizações surgem numa fase tardia. Na verdade, teoricamente, esta preocupação é real, mas a prática revelou distanciamentos entre aquilo que pensam e o que indicam como sendo prioritário nas suas práticas.

De resto, é na área dos recursos humanos que tudo começa. Refere um entrevistado que “sabendo que esta [comunicação interna] é uma área que tem de comunicar com todas as outras, temos definidos dois canais: a comunicação direta que é partilhada por todos os departamentos; e a comunicação através de email” (GE-13). Posição reforçada por um entrevistado de uma grande empresa que afirmou: “se eu quiser enviar uma comunicação que é do interesse de todos, seja do diretor dos recursos humanos, seja de outro departamento, é dirigido um e-mail e faz-se a comunicação através do grupo geral [todos os colaboradores da empresa]” (GE-1). E os diretores dos restantes departamentos procedem à distribuição da informação de modo descendente, até chegar às equipas de trabalho.

Um fator determinante para o bom funcionamento destes circuitos de informação parece ser a clarificação do organograma, ideia reforçada anteriormente. Só depois da constituição e da organização de todos os departamentos dentro da estrutura organizacional é que se pondera a integração de um profissional da comunicação no quadro de pessoal da organização. Saliente-se que numa grande empresa, encontramos um departamento de recursos humanos constituído por uma equipa multidisciplinar, incluindo um psicólogo, um sociólogo e um profissional das ciências da comunicação. Refere o entrevistado que “cada um assume o seu papel, nenhuma tarefa se sobrepõem à do outro; e todos têm responsabilidades várias” (GE-9).

Aliado à importância da Comunicação Interna nas Organizações, identificamos uma ideia que é comum a várias empresas: a de que “não está instituída uma lógica de Comunicação Interna [na empresa]. Sinto que se precisa muito de avançar nesta área, mas ainda não traçamos um plano nesse sentido. Apesar de sabermos que esse é o caminho” (GE-2). Ideia sustentada pelo diretor dos recursos humanos de uma grande empresa, que refere o seguinte: “de todo o crescimento que vi nesta empresa, penso que este é o caminho, investir na Comunicação Interna” (GE-12).

O caminho de reconhecimento da Comunicação Organizacional, em geral, e da Comunicação Interna, em particular, tem sido, ainda que lentamente, orientado para a sua emancipação face às demais áreas de trabalho nas empresas. Contudo, o tratamento da comunicação formal, parece constituir uma zona de incertezas e confusões. As posições são diversas e apontam para formalização da comunicação. Porém, na prática, conjugam-se

instrumentos formais com mecanismos mais próximos da informalidade, onde o lugar do informal torna-se formal e vice-versa. Nas palavras de um entrevistado de uma grande empresa, “o ato de formalizar tem vindo a ser discutido, mas até os procedimentos ficarem instituídos, até que todos estejam envolvidos, ainda há um longo trabalho a fazer” (GE-9). Então, ao delinearmos uma análise à Comunicação Interna, pensamos fazê-lo a partir das seguintes variáveis: os canais; os fluxos; os instrumentos; a linguagem; a eficácia e os ruídos.

2.2.3. A distribuição da comunicação

De um modo global, os dados das entrevistas apontam para uma satisfação positiva sobre o modo como a comunicação formal é desenvolvida. Apesar de tudo, evidenciam pontos fracos ou fragilidades relacionadas sobretudo com as falhas internas e o modo informal com que tratam questões essenciais da empresa, provocando situações de maior complexidade e entropia na sua resolução.

O diálogo e a comunicação direta são os meios mais utilizado pelas empresas para resolverem os problemas. Dois entrevistados referiram que os administradores passam grande parte do seu tempo junto da produção - “julgo que 85% do seu tempo é passado junto dos trabalhadores, no meio da produção” (ME-4) -, o que denota uma preocupação em manter as vivências informais de sempre.

Esta confrontação do formal e do informal impele-nos a estudar como é que os canais formais e informais se cruzam nas atividades das empresas, e como se repercutem nas relações sociais entre os colaboradores. Na opinião de um entrevistado de uma grande empresa, “o canal formal e informal devem caminhar lado a lado, pois muitas vezes surgem questões que só podem ser resolvidas se comunicarmos informalmente, sempre que precisarem, e outras que têm mesmo que ficar registadas” (GE-1).

Nas atividades que envolvam o ato de formalizar a comunicação/informação assistimos a uma grande inibição por parte das pessoas, especificamente quando têm que escrever. Apesar do incentivo à formalização por parte do profissional dos recursos humanos, este tem sido um caminho difícil. Refere um entrevistado: “eu digo: temos aqui um impresso próprio, não quer

escrever? e eles respondem: “não, escrever não quero! dizer digo, escrever não escrevo”. Portanto, posso dizer que aqui formalizar é inibir” (GE-1). Esta posição foi registada em todas as empresas. Tudo o que envolva o ato de formalizar traz dificuldades na sua execução e implementação.

Os entrevistados referem, genericamente, que sentem muitas dificuldades em colocar estas pessoas a escrever, a dar opiniões, a registar as suas queixas e mesmo as suas sugestões: “As pessoas perguntam muito, mas o que é que eu digo, como vou escrever. Sentem medo pela responsabilidade que a informação vai ficar escrita” (GE-3).

Sobre essa dificuldade da formalização, consideramos que a caracterização sociodemográfica do quadro de pessoal das empresas nos traz algumas explicações, como: o facto do grau de escolaridade ser baixo, da média da antiguidade na empresa ser elevada e da média de idades dos trabalhadores ser, igualmente, elevada. Estas características em nada contribuem para facilitar a implementação de novas estratégias de comunicação e de formalização da informação. Ou seja, “se a formalização é inibidora, como é que eu posso formalizar? E este é o grande embate que nós temos que ultrapassar”, refere um entrevistado de uma grande empresa (GE-13). Os colaboradores não querem preencher as fichas e têm medo de registar, por isso, “de que forma tornamos o formal mais informal?” (GE-1).

Um dos maiores problemas comuns a várias empresas é, assim, o fator inibidor do ato de formalizar. E as entrevistas apontam neste sentido, pois: “por mais que fale e que incentive os trabalhadores a registarem as suas opiniões, a usarem os instrumentos formais existentes na empresa, eles não o fazem. Eu só gostava de saber o que fazer para que esta gente comece a escrever, a registar” (GE-1). Sabemos que o baixo nível de habilitações traz alguma dificuldade de relacionamento e de passagem de informação relevante para todos. Embora, seja “preciso ter cuidado com a transmissão de informação. É preciso oficializar a informação, o que não acontece. Temos os instrumentos: fichas de registo, modelos para as notas de encomenda, o email...” (PE-8)

Depois, os dados recolhidos das entrevistas mostram que, por mais formal que seja o canal de comunicação ou que se concentre a distribuição de informação através desse canal, a mensagem não chega (pelo menos na integridade) aos colaboradores que se encontram no setor da produção. E destes, “penso que apenas 10% das pessoas conseguem interpretar a

informação dos placards (...) [Por isso,] como é que a informação chega às pessoas? É quando é personalizada”, questiona um dos entrevistados (GE-2).

Parte da informação é registada, outra, porém, é verbalizada. Mas tudo o que são emails e fax passa pelo registo diário. Enquanto isso, existe outra informação que, ao não ser registada, se perde. Por exemplo, às vezes os colegas transmitem a informação, mas esta não é registada. Logo, há muita informação no dia a dia que se perde. E “o que é importante é trabalhado, mas há coisas que não o são” (PE-8). Na verdade, só é formalizada a informação que é importante, numa prática instituída pelos responsáveis dos recursos humanos. Estes solicitam que a informação siga os parâmetros formais, apenas quando é necessário. Da parte dos gestores entrevistados, registamos também alguma preocupação com a informação aos trabalhadores. Para eles os aspetos da comunicação são uma realidade que preocupa os empresários e que está bem presente no dia-a-dia das empresas.

O modo de comunicação mais usado pelos colaboradores nas organizações é a comunicação informal, que se desenvolve de forma mais aberta e direta. Ao longo das entrevistas encontramos inclusive várias posições que apontam para a importância da comunicação informal em detrimento da formal. A questão da formalização acontece sempre que se justifica e sempre que é solicitado aos trabalhadores que deixem registadas as questões relacionadas com a atividade profissional. A informalidade da comunicação existe no tratamento de questões mais de ordem pessoal ou de relacionamento interpessoal, e que são geridas de forma mais direta e informal. Do lado de quem manda, das chefias intermédias ou dos quadros superiores das empresas, as orientações proferidas são a formalização. Eles incentivam a que os trabalhadores sigam os procedimentos formais de comunicação e de registo da informação. Contudo, nem sempre é assim. Em várias empresas, registamos evidências no ato de formalizar, assim como as dificuldades relativas ao modo de incentivar os processos de formalização da comunicação. Apenas quando subimos na hierarquia funcional da empresa, são encontrados aspetos que se ligam com a comunicação formal. A formalização da informação existe quando é necessário fazer comunicações, enviar informações por escrito, determinar orientações, dar a conhecer mudanças formais na estrutura da empresa. Ou seja, fazem uso dos instrumentos de comunicação existentes para esse fim e que se encontram disponíveis nas empresas.

Em termos de disseminação da informação e dos processos de comunicação, estes ocorrem, predominantemente, de cima para baixo. Questões relacionadas com o *feedback*, com

o incentivo à participação dos colaboradores com sugestões, ou a partilha de opiniões, apenas acontece quando as chefias intermédias sugerem e incentivam que tal participação aconteça junto das suas equipas. Apesar do incentivo ao reforço da comunicação ascendente e à partilha de opiniões por parte dos colaboradores inseridos na base produtiva da empresa, estas posições acontecem de forma ténue. Persiste algum receio do lado dos colaboradores no ato de formalizar. Numa outra entrevista de um profissional integrado numa grande empresa, afirmou-se: “a comunicação poderia ser mais aberta, isso é uma dificuldade. Mas, também não somos completamente fechados. Se alguém precisa de falar com a administração, pede reunião, vai e fala” (GE-13). De facto, há abertura para comunicar mas, na prática, tal não acontece.

Os fluxos comunicacionais predominantes acontecem, portanto, de cima para baixo, do topo para a base, ou seja, das chefias para os trabalhadores. A circulação de informação “é sempre do topo para a base. Da base para o topo, existe alguma, mas pouca. A meu ver, poderia existir mais, acho que a empresa deveria ter em consideração estes pormenores”, afirmou um entrevistado (GE-2). Relativamente aos meios e aos instrumentos de disseminação da informação, na opinião dos entrevistados, os mais utilizados são o email, as fichas de registo, o telefone e o contacto direto e informal. Os placards informativos são um meio de disseminação da informação com uma grande utilidade dentro das empresas.

2.2.4. Os Instrumentos de comunicação das empresas

Quanto aos aspetos formais da Comunicação Interna, registamos a preferência pelo uso dos emails. Sempre que precisam de enviar uma informação para os colaboradores da empresa, procuram fazê-lo através do email e só depois é que usam os placards informativos. Nas grandes empresas existem vários placards, diferenciados por área/setor de atividade. Existe um placard informativo geral, e depois outros, de carácter informativo mais específico, distribuídos pelas várias secções, cujo objetivo é a de que a informação chegue a todos os colaboradores. Como a grande maioria trabalha no setor da produção, ao não utilizarem o email, nem as fichas de registo, ou outros instrumentos de comunicação, o único meio de acesso à informação é através destes placards informativos.

Os **placards** distribuídos estão organizados por áreas. Por exemplo, há quem refira: “temos alguns pontos estratégicos para os placards ditos normais, onde colocamos informação do dia a dia, temos lá colocada a política da empresa, os objetivos, temos informação relevante sobre o organograma (...) o outro placard é somente destinado à inovação, onde apresenta a informação sobre os produtos inovadores do mundo têxtil, apresenta informação sobre o que é a inovação, e tudo o que diz respeito à inovação” (GE-5). Através deste mecanismo, a informação chega aos colaboradores da empresa, ou seja: “eles [os trabalhadores] olham para o papel, através dos placards, e quem tem e-mail olha mais para o e-mail” (ME-4). Mas “praticamente toda a gente da produção olha para os placards” (GE-6), apontam os dados das entrevistas.

Os placards informativos possibilitam, às pessoas que não têm email, consultarem toda a informação da empresa. Este é um local de passagem e as pessoas podem verificar o que se passa.

As **informações internas** são, por conseguinte, comunicadas preferencialmente por email e em formato papel (ofícios/circulares), numa prática identificada em todas as empresas. Sobre o modo de comunicar e do uso dos instrumentos de comunicação, os entrevistados referiram que “muitas vezes é importante alguém que vem de fora perguntar o que estamos a fazer para nós refletirmos sobre os nossos instrumentos (...) o facto de ter vindo cá fez-me refletir sobre o tipo de instrumentos de comunicação que usamos e de que forma os usamos” (GE-11). Constatamos, aliás, que os instrumentos e os modos de comunicar nas empresas têm de ser ajustados e adaptados às necessidades e às exigências dos públicos envolvidos. Mas, que instrumentos poderão ser mais úteis e adequados aos colaboradores nas empresas?

O **regulamento interno** “dá-nos a conhecer a empresa, dá-nos a visão da empresa, a missão e os valores, que é importante que sejam partilhados e que sejam conhecidos por todos. Depois, alguns direitos e deveres do colaborador” (GE-9). Refere um entrevistado que “existem práticas de registo de informação institucionalizadas. As auditorias de outras empresas para acesso a novos clientes exige que assim seja” (GE-5). A preocupação prende-se com a excessiva burocratização dos procedimentos, tanto dos questionários como dos registos formais dos diferentes departamentos. Os entrevistados consideram que, mais importante que registar, é a disponibilidade para ouvir os colaboradores nas empresas: “o que faz sentido é ter uma porta aberta das 9h00 às 18h00, para que as pessoas possam expor os seus problemas e nós

possamos, objetivamente, ajudá-las na resolução desses mesmos problemas”, argumenta um entrevistado de uma grande empresa (GE-3).

Por esta razão, uma grande empresa adotou uma política que vai de encontro às necessidades dos trabalhadores, as quais constam do **manual do colaborador**. Na opinião de um profissional de uma grande empresa, “a realização do manual do colaborador não responde por si só à génese da sua elaboração, antes pelo contrário, pretende-se que seja dinâmico e constante para melhor corresponder às necessidades dos trabalhadores. Neste sentido, caso tenha alguma dúvida, sugestão ou outra questão, deverá dirigir-se ao departamento de recursos humanos ou enviar-nos um email”. Mais refere: “ (...) queremos promover o contacto e a proximidade entre os colaboradores e queremos que as pessoas falem sobre tudo, tudo mesmo. É isso que queremos” (GE-9). Há, portanto, indícios que visam o lado mais humano dos trabalhadores.

Constatamos, assim, que são desenvolvidas informações ajustadas à organização, através da publicação de jornal ou boletim interno. “Tudo o que é notícia, como por exemplo, as auditorias sociais ou outros eventos destinados aos colaboradores, eu reporto tudo no jornal”, confirma um dos entrevistados (GE-5). Mas, note-se, estas ações apenas acontecem nas grandes empresas, pois nas pequenas e médias empresas não há lugar a este tipo de publicações.

O **manual de acolhimento** é um desses instrumentos, onde estão registadas todas as regras e procedimentos internos. Apenas duas empresas apresentaram o manual de acolhimento para consulta, as restantes referiram que estão a trabalhar nesse instrumento, mas que ainda não está concluído. Uma das empresas que nos mostrou o manual de acolhimento referiu que pretendem integrar um tema relacionado com a Saúde Laboral, por considerarem que esta área deve ser tratada na organização da mesma forma e com o mesmo grau de importância que as restantes. Referem que “nós temos um módulo já preparado, tem a ver com as dependências dos trabalhadores. Nós vamos criar agora um separador de SH&ST nomeadamente, o álcool, o tabaco, drogas nem tanto, não se verificam aqui, com a saúde e o bem-estar” (GE-9).

Outro procedimento interno que estas empresas estão a aplicar há cerca de dois anos, tem a ver com a elaboração de uma ‘carta’ para todos os colaboradores na organização, que resume os principais resultados daquele ano e os acontecimentos mais importantes: “É um

exemplo de Comunicação Interna, que surge num formato sugestivo com 4 ou 5 parágrafos, curtos, de modo a explicar exatamente como é que foi a atividade da empresa e também a explicar a distribuição do vale de 50 euros para as pessoas gastarem nas nossas lojas” (GE-12). Consideram que este procedimento cria proximidade entre todos os colaboradores, sobretudo entre os que estão no topo e na base.

As **auditorias sociais** também começam a ser cada vez mais frequentes, porque os novos clientes procuram todo o tipo de informação da empresa, e querem perceber a forma como a empresa age internamente junto dos colaboradores nas organizações. Do lado dos colaboradores, estas exigências são sentidas por todos, nomeadamente pelo facto de serem selecionados aleatoriamente para as entrevistas e por serem questionados sobre o cumprimento das normas e das regras no interior da empresa. Faz parte da *check list* da auditoria social entrevistar colaboradores, os quais integram uma seleção aleatória. Perante as exigências dos clientes, os diretores dos recursos humanos sentiram necessidade de preparar continuamente os seus quadros para eventuais situações desta natureza. As perguntas que fazem estão relacionadas com a Segurança e Saúde no Trabalho (SST); a Qualidade; o ambiente o bem-estar social e profissional do trabalhador (GE-5). Estas questões versam sobre o tipo de promoção e acompanhamento que a empresa desenvolve junto dos seus colaboradores, mais ao nível da segurança e da Saúde Laboral. Por esta razão, nos dados recolhidos das entrevistas, sobretudo das grandes empresas, detivemo-nos na ideia de que “este tema é pouco debatido nas empresas. Depois, quando surgem casos destes com os nossos clientes, a administração só quer bons resultados. Mas, para chegar aos bons resultados é preciso preparar terreno e isso leva tempo e recursos, quando na verdade não os temos “ (GE-13).

A maior dificuldade sentida passa por envolver a administração em áreas que até aqui não eram muito valorizadas. A este propósito, um entrevistado de uma grande empresa refere que “este ano consegui convencer um dos nossos administradores, a investir nas áreas que estão sob a sua responsabilidade, as áreas administrativas, são as que carecem de mais informação, objetivamente, porquê? Porque são pessoas que se envolvem mais, têm mais perspetivas a médio prazo. O operador está, muitas vezes, a pensar em operar a máquina e rápido, está preocupado em saber se vai ou não ganhar as horas extra, e não tem de se preocupar com a estratégia. Esse administrador fez questão de acompanhar toda a disseminação da informação. Por isso é que nós também estamos a ter ganhos ao nível da informação. Isso foi na reunião de

janeiro. Em junho ele disse-me que já não precisou de fazer determinados procedimentos porque as pessoas proativamente já o fizeram com as equipas.” (GE-9). Quando a administração se envolve nas atividades e nos processos de gestão da mudança, estes acabam por ter um peso determinante nessas mesmas atividades. Do mesmo modo, os resultados acabam por ser ainda mais visíveis e com um impacto ainda mais evidente na estrutura organizacional.

Os **inquéritos de satisfação** são, também, aplicados nas grandes empresas. As pequenas e médias não têm por hábito desenvolver este tipo de ferramentas de trabalho. O objetivo dos inquéritos de satisfação é recolher toda a informação sobre a atividade da empresa, se conhecem os clientes, se estão a par dos objetivos/missão da empresa, em que condições é que analisam a empresa onde se inserem comparativamente com as outras empresas do setor, se está mais ou menos preparada. O objetivo é perceber, em termos estratégicos, qual a perceção das pessoas acerca da empresa e, assim, compreenderem onde é que precisam de atuar e implementar planos de melhoria.

Sobre a **comunicação informal**, todas as empresas referem que esta se desenvolve a um ritmo muito mais rápido do que a formal, seja por telefone, seja pelo contacto direto e pessoal. Confirmando que a comunicação informal faz parte de todo o mapeamento comunicativo nas organizações. É impossível falar-se de Comunicação Interna sem falarmos da informal.

Neste contexto, refere um entrevistado: “Eu tenho uma comunicação sobre os valores da empresa, eu concordo com isto, ou eu concordo com aquilo. Encontramos as pessoas no bar, no corredor, à entrada e até conversamos sobre este e aquele assunto... e de facto funciona. E se eu conseguir convencer as pessoas de que isso faz sentido, então retiro maior partido da Comunicação Interna. Uma pessoa sente que dessa forma a comunicação é efetiva, são os nossos interesses” (GE-9). A comunicação informal parece estar assim sempre presente no ato de comunicar. É inevitável dissociarmos uma com a outra: “o lugar da comunicação informal é grande e está presente entre todos os trabalhadores, neste sentido resta perceber os limites impostos pela orgânica instituída sobre a formalização da comunicação. É que muitas vezes primeiro falamos, conversamos e só depois enviamos o email” (GE-9). Situação que leva à indefinição das fronteiras entre o formal e o informal.

Tanto mais que, quando as pessoas se recusam a escrever e a registar as suas opiniões e informações, o procedimento passa pela via informal. Aliás, “Os processos de comunicação existem sobretudo pela distribuição hierárquica, em termos de organograma, ao nível formal usando os meios escritos como e-mail, circulares e placards informativos. Mas a melhor forma de comunicar é aquela que agrega a abordagem direta. Tudo o que seja formalizado não funciona da mesma forma” (GE-6).

Os dados revelam, portanto, uma forte importância do modo informal da comunicação. Os entrevistados alegam que se não for desta maneira, torna-se mais difícil criar meios de proximidade e de participação dos colaboradores nas ações de empresa. Um entrevistado de uma grande empresa refere, a este propósito: “eu não consigo desenvolver a minha função se não tiver um contacto muito direto com as pessoas. Eu até faço formação a todas estas pessoas em sala e assim consigo acompanhá-las melhor na mudança de atitudes” (GE-5).

De um modo geral, os entrevistados sentem-se preocupados com a baixa participação dos colaboradores na formalização da comunicação, e referem que procuram ouvir os trabalhadores e estar atentos às suas necessidades. “A empresa ouve muito os seus funcionários. A empresa é aberta, permite a comunicação entre todos e dá espaço para que as pessoas exponham as suas dúvidas”, refere-se (GE-2). Mas, para que tal aconteça, “os canais informais são os que funcionam melhor (...) as pessoas sentem-se mais à vontade pelo facto de não terem de escrever” (GE-3).

A **newsletter** é algo que apenas algumas empresas desenvolvem ou já desenvolveram. A utilização de newsletter nas empresas “não é muito habitual e a periodicidade é anual ou semestral. Mas o facto de implicar custos, as opções de utilização seguem pela via digital” (GE-12).

As **caixas de sugestões** são importantes, mas a sua utilização e rentabilização é um pouco incipiente. Em algumas empresas, apesar das pessoas escreverem pouco, “todas as ideias provenientes da caixa de sugestões são tratadas e registadas. Também existem computadores com um programa específico onde as pessoas têm a oportunidade de colocar a sua ideia. Estes computadores estão situados em vários locais para que as pessoas possam aceder sempre que precisarem” (GE-5). A adesão a este formato de registo de informação, conforme referido anteriormente, tem perdido força e os colaboradores nas organizações

insistem em fazer as suas observações e a darem as suas opiniões sem usarem qualquer instrumento que possibilite o registo formal dessa informação. As pessoas preferem apresentar as suas ideias pelo contacto direto e informal e fogem do formal.

Quanto ao funcionamento dos canais de comunicação, os entrevistados referiram que há abertura à participação e à partilha de opiniões, que procuram incentivar as pessoas a enviarem as suas dúvidas, a se manifestem, a apontarem as suas ideias e opiniões. Mas que “nem sempre o fazem. Está ali a caixa de sugestões (...) e não colocam nada” (GE-6).

De um modo geral, em todas as empresas, as **reuniões** facilitam e promovem o encontro entre todos: “Fazemos reuniões semestrais com a administração, que abrangem 10% dos trabalhadores, ou seja, chefias intermédias e quadros superiores, que nós depois pretendemos que eles passem essa informação dentro dos seus departamentos”, afirma-se (GE-9). Os entrevistados consideram que devem ser responsáveis pela Comunicação Interna mas “acontece, muitas vezes, ‘casa de ferreiro, espeto de pau’” (GE-6), situação que não facilita a implementação de ações formais de comunicação. Por exemplo, apontam as reuniões: “temos reuniões específicas para trabalhar os assuntos relativos a cada subsetor e temos reuniões com todas as chefias para tratar temas de âmbito mais transversal à empresa. Depois, temos outras mais gerais” (PE-4), ou seja, estas acabam por ser um elemento potenciador da formalização e da proximidade da comunicação.

Tais resultados levam-nos a concluir que os instrumentos de comunicação mais usados são os emails, ofícios, circulares internas e reuniões frequentes.

Sobre o ato de formalizar as ações comunicativas, as empresas optam pelo uso do email. “Nós usamos muito o email, comunicamos muito via email. É mais rápida, segura e fica registada. Fazemos isso para evitar problemas. A partir do momento que fica registada conseguimos gerir melhor a informação. Também temos as fichas de produto, os ofícios; fazemos reuniões semanais para conseguirmos debater e apontar caminhos para esse fim”, afirma-se (PE-10). Porém, nem todos têm acesso ao email e nem todos comunicam por email. Referimo-nos concretamente aos colaboradores que integram a base produtiva das empresas.

Outro aspeto por nós registado prende-se com a linguagem utilizada. O perfil dos colaboradores das empresas apresenta níveis de escolaridade baixos. Muitos deles conseguiram aumentar as suas habilitações académicas devido ao investimento das empresas em programas

de formação, com percursos escolares e profissionais alternativos e por via do reconhecimento, validação e certificação de competências. De resto, “se não o tivéssemos feito, o perfil das habilitações literárias dos nossos trabalhadores seria ainda mais negro do que aquele que hoje temos”, afirmam nas entrevistas (GE-9). A linguagem utilizada é por vezes dificultada pelo uso formal ou informal da comunicação. Ou seja, “Há dificuldade na compreensão da informação pelos recetores. As informações são passadas, mas os recetores, em virtude de limitações que têm, hábitos mal estruturados do passado ou por dificuldades, com baixos níveis iliteracia, acabam por demonstrar dificuldades em compreender a comunicação da empresa” (ME-11).

Sobre a abertura da comunicação a todos na empresa “a premissa é claramente esta: o trabalhador tem um problema expõe-no à chefia. Ou verbalmente ou por escrito, depende da situação” (ME-4). Se for grave é por escrito, referem vários entrevistados. Quase todas as chefias intermédias procuram incentivar as suas equipas de trabalho a fazerem o registo de opiniões ou sugestões por escrito. Porém, nem sempre com resultados positivos.

É pelo contacto direto, através do uso da linguagem, que os problemas mais simples são resolvidos no imediato. Mas se o problema envolver questões mais profundas, tentamos que os colaboradores exponham a situação por escrito. “O que eu costumo dizer aos trabalhadores com os quais eu contacto, é que os recursos humanos têm uma função que é conhecer o ambiente interno que é constituído pelos nossos colegas”, afirmou-se nas entrevistas (GE-9). Sobre as questões do uso da linguagem, a propósito de situações entre colegas ou entre chefias, os colaboradores acabam por perguntar e dizer que tal procedimento já existe há muito e eu pergunto: “mas onde é que isso está escrito. Não está formalizado. O que fazemos é sempre numa perspetiva de resolver de imediato” (GE-12).

As pessoas têm também dificuldade em expor os seus problemas às chefias, preferem falar com o profissional dos recursos humanos (GE-13). Por isso, esta área é tão importante para as empresas, incluindo um trabalho de diagnóstico exaustivo e de planeamento da Comunicação Interna, Mas frequentemente faltam recursos internos, falta uma estratégia de investimento, fazendo com que esta seja meta constantemente adiada.

As pequenas empresas utilizam muito a comunicação oral, direta, rápida, e menos a comunicação escrita que obriga a formalizar pedidos, registar ocorrências e outras situações necessárias. Esta forma de atuar deve-se à urgência dos pedidos, que limita o uso de

documentação, mas a longo prazo esta forma de atuar traz problemas e gera conflitos, conforme relato seguinte: “Procuramos sempre o contacto direto e verbal. Usamos email sim, mas mais para distribuição de informação. E as reuniões são um espaço de debate e discussão das estratégias que pretendemos implementar” (ME-7). Por sua vez, refere outro entrevistado que “Quando falamos em Comunicação Interna, aqui dentro da empresa é mais informal. Tentamos resolver as questões de imediato” (PE-10). Por vezes, o facto de existirem muitos procedimentos formais dificulta a proximidade e a partilha de opiniões. Internamente, há uma série de passos que têm de ser feitos e que na maioria das vezes não o são. Ou seja, as coisas não estão organizadas, daí que muitas vezes se questionam os passos. A comunicação entre os colaboradores é feita formalmente, através dos placards informativos. Um dos locais onde surge afixada a informação para os colaboradores é no relógio de ponto, pois este é um local onde toda a gente passa e vê a informação. A ajuda das chefias intermédias é fundamental neste processo, para também eles fazerem a divulgação da informação, pois são eles que ajudam a que os fluxos de comunicação fluam da melhor forma. “Tento entender os seus problemas (dos trabalhadores) e procuro tentar solucionar algumas das reivindicações que eles procuram. A minha principal preocupação com eles é ajudá-los a trabalhar melhor e a evitarem os erros” (PE-8), afirma um dos entrevistados.

Muitas vezes, os ruídos e bloqueios acontecem pela má interpretação da informação, conforme os seguintes relatos: “Acho que a forma como a informação é disseminada é que provoca problemas e origina problemas na produção” (ME-4); “Acho que esses problemas vêm mais de fora do que de dentro” (ME-11); “A informação é muitas vezes feita verbalmente. Apesar de eu procurar fazê-lo por escrito, mas na maioria das vezes acontece de forma verbal. Há pouco registo das informações e depois há problemas” (PE-8), situação que potencia ruídos e as falhas na comunicação.

Assim, toda a comunicação que não é registada pode ser problemática e trazer alguns conflitos. Muitas vezes a existência de ruídos ou bloqueios deve-se a este descuido, pois sabem que deveriam registar e formalizar, e pensando que pode ser “uma questão mais leve e menos importante, não registam, mas já foi muito pior, as coisas têm melhorado (...) com os novos colaboradores, tentamos logo prepará-los” (GE-5) e procuram, desta forma, minimizar os ruídos e bloqueios na disseminação da informação.

A tabela 20, que se segue, mostra um resumo do que se passa nas empresas a propósito da formalidade da comunicação, do modo de distribuição da informação e dos instrumentos de comunicação usados pelas empresas.

Tabela 20 Formalidade da comunicação, distribuição da comunicação e instrumentos de comunicação

Variáveis	Excertos das entrevistas
Formalidade da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “consideramos que a Comunicação Interna é muito importante mas ainda não temos os procedimentos bem definidos” (GE-13); ▪ “nós agimos de forma mais imediata não recorrendo aos procedimentos formais, até porque eles nem sequer estão instituídos” (GE-12); ▪ “se a Comunicação Interna estivesse melhor regulamentada as relações poderiam ser melhores” (ME-11); ▪ Hoje sei dos procedimentos por que fui perguntando, mas nada está regulamentado, quando comecei a trabalhar nesta empresa fui descobrindo as coisas aos poucos” (GE-12); ▪ “Tem de ser instituída a prática de formalizar” (GE-6); ▪ Sinto que há essa falha de informação... falham no registo, não sei... há problemas na circulação de informação entre uns e outros... talvez pelo facto de não estar registada. Isso traz quebras de produtividade, traz prejuízo à empresa... sinto que as pessoas têm consciência disso mas não fazem nada” (PE-8); ▪ “Tem sido muito difícil pedir às pessoas para formalizarem e perdem-se as opiniões por terem medo de escrever” (GE-1); ▪ “Os trabalhadores sentem dificuldades em expor as suas dúvidas e medos com as suas chefias. Percebe-se esta dificuldade” (GE-3); ▪ “A comunicação interna funciona sempre por escrito, as ordens são dadas por escrito, é sempre por escrito. Está definido internamente. Cada ordem é dada por escrito, temos orientações expressas para isso” (GE-13).
Distribuição da informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “A questão da escrita é um problema. Há pessoas que não sabem sequer como escrever ou até como usar o computador” (ME-7); ▪ “As coisas (a comunicação interna) não são totalmente fechadas” (GE-4); ▪ “Há alguma dificuldade em assumir a comunicação num sentido mais formal, ou seja, a questão da comunicação é vista por todos como uma necessidade (...) comunicamos, informamos, damos a conhecer as regras e orientações mas registamos pouco” (GE-10); ▪ “A comunicação é mais informal (...)” (PE-10; ME-7; PE-8; ME-4); ▪ “A estratégia seguida passa, em primeiro lugar, por fazer chegar a informação às chefias e depois colocamos essa informação nos placards informativos” (GE-13).
Instrumentos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Acho que comunicar por escrito faz com que as pessoas assumam perante si maior responsabilidade e as chefias têm a responsabilidade de incentivar as suas equipas nesse sentido” (GE-9); ▪ Regulamento interno ▪ Manual de acolhimento ▪ Auditorias sociais ▪ Inquéritos de satisfação ▪ Comunicação informal ▪ <i>Newsletter</i> ▪ Caixa de sugestões ▪ Placards informativos ▪ Reuniões ▪ Email ▪ Contacto direto e informal

2.2.5. A Comunicação Interna: síntese de ideias

Face ao exposto, parece-nos que a Comunicação Interna é reconhecida como uma área fundamental, e que há muito que se fala da instituição formal de um departamento que trate essas questões, de um profissional que se ocupe da área. No entanto, nas empresas alvo do estudo, a criação de uma área direccionada para a Comunicação Organizacional requer investimento e ainda não estão em condições para o fazer. Para as empresas médias e pequenas, o cenário é ainda mais difícil, pois muitas delas estão em fase de criação dos departamentos de recursos humanos e falar de um departamento de comunicação parece ser ainda uma miragem.

Em relação aos suportes de comunicação, antigamente tinham um procedimento instituído relativamente às ideias e contributos dos trabalhadores. Para valorizar a posição dos mesmos, colocavam numa vitrine a ideia para incentivar que outras ideias fossem partilhadas e disseminadas por todos. Mas, para que isto aconteça, as chefias intermédias ou os chefes de secção têm de melhorar as relações de proximidade, incentivar a participação, proporcionar uma maior articulação e entrosamento entre o topo e a base. A eficácia dos instrumentos de comunicação ajuda a que as pessoas comuniquem e registem, porém, a sua disseminação fica um pouco aquém do que seriam os objetivos. Em termos de difusão da informação, a mesma circula no sentido descendente, ou seja, vai sempre do topo para a base (*top-down*), apesar de existir abertura para a comunicação ascendente.

Porém, na prática, nem sempre acontece desta forma. Ao analisar os discursos dos entrevistados deparamo-nos com dois cenários no desenvolvimento da Comunicação Interna: (1) a comunicação é registada, e sempre que tem de ser formalizada obedece aos requisitos internos que envolvem o uso dos diferentes instrumentos de comunicação disponíveis para esse fim; (2) a comunicação flui de modo informal, através de interações sociais que procuram envolver os colaboradores provenientes de diferentes graus hierárquicos e com diferentes

responsabilidades. No interior das organizações, não são criados entraves no uso de modos informais da comunicação, pois o objetivo é resolver de imediato. Naturalmente que esta situação potencia o uso incipiente dos instrumentos de formalização, até porque a ideia que esteve sempre presente nos entrevistados é “não fazemos, fazemos pouco ou fazemos alguns registos formais, a comunicação interna é mais ou menos trabalhada, mas está longe de atingir o patamar que deveria assumir” (GE-1; GE-2; ME-4; GE-5; GE-6; GE-9 GE-12; GE-13). Revelaram que esta área merecia maior investimento e uma outra atenção por parte dos gestores e administradores. Ainda assim, verificamos que algumas empresas, sobretudo grandes empresas, já deram passos nesse sentido, mas as restantes têm um longo caminho pela frente.

A divulgação da informação é feita por email e junto dos placards informativos espalhados pela empresa. O canal que melhor resulta da divulgação da informação é o informal, de forma mais direta, verbal e oral: “de acordo com a nossa prática, quanto mais informal for a nossa prática, mais empenhados e mais disponíveis estão para participar”, afirmam (GE-1).

Em termos futuros, encontramos empresas que estão a pensar num projeto de registo de ideias, sugestões e que o mesmo seja integrado num plano de comunicação. Pretendem criar grupos aleatórios de pessoas e fazerem *focus group* para que as pessoas possam partilhar as suas ideias num formato diferente. A ideia partilhada por todas as empresas é encontrar uma forma de por as pessoas a registar as suas ideias e as suas opiniões.

2.2.6. Estratégias de Comunicação Interna

As **estratégias de comunicação** e a importância que assumem na hierarquia estrutural-funcional de uma empresa, tornam-nas um desafio junto dos profissionais que atuam nesta área. Trata-se de um tema que, não obstante o interesse manifestado pelas empresas, poucas são as que procuram implementar ações de comunicação tendo por base uma estratégia previamente definida.

Pensar na Comunicação Interna a partir de uma estratégia previamente definida leva-nos a ponderar os fatores críticos de sucesso para as organizações. Como sugere um entrevistado: “A comunicação deve assumir uma importância estratégica para a empresa, que não seja de forma pontual ou apenas de uso para determinadas situações aqui e ali, mas que tenha uma estratégia” (GE-2).

Os dados das entrevistas mostram que as estratégias de comunicação assumem um grau de importância cada vez maior, apesar de tudo, o panorama das organizações é marcado pela “ausência de uma estratégia definida” (GE-5). Outro aspeto, várias vezes referido e que dificulta a atuação dos profissionais dos recursos humanos, é a falta de meios financeiros e humanos para o desenvolvimento da área Comunicação Organizacional como gostariam.

Existem, no entanto, outras opiniões que apontam para a importância do investimento nesta área, sobretudo nas grandes empresas, mas que ainda é incipiente. Veja-se a seguinte afirmação: “Desde há três anos que temos vindo a instituir procedimentos internos ligados à comunicação. Estes, já existiam para o exterior. Mas, atendendo às mutações tecnológicas, ao investimento nas pessoas e à importância da capital humano, julgamos fundamental uniformizar procedimentos, criar um gabinete de comunicação e manter uma equipa multidisciplinar que oriente este trabalho” (GE-9).

Estes pressupostos mostram que as empresas, neste caso os profissionais da área dos recursos humanos, têm consciência da importância da comunicação na atividade profissional da empresa, assente numa estratégia previamente definida, e na instituição de programas internos que promovam a disseminação da informação, privilegiando os canais e os fluxos comunicacionais mais adequados a cada caso. A este propósito, na entrevista com um administrador de uma empresa, constatamos que “as pessoas ao compreenderem a estratégia e a missão da empresa sentem-se mais motivadas” (PE-7), sustenta o entrevistado.

Ora, se não existe uma estratégia de Comunicação Interna, então tudo o que se faz resulta de ações isoladas, baseadas em conhecimento factual decorrente das práticas organizacionais já instituídas, quer ao nível estrutural quer ao nível funcional.

Quando associamos às estratégias de comunicação à temática da Saúde Laboral, verificamos que, à semelhança de outras áreas da empresa, não existe uma estratégia de comunicação previamente definida. “Nós, o que transmitimos sobre o que é a Saúde Laboral, é a obrigatoriedade da medicina preventiva, dos exames de admissão, dos exames periódicos, falamos também daquilo que é um benefício, que nós damos ao trabalhador, e o que é a medicina curativa”, refere-se (GE-9).

Ou seja, apesar de não estar instituída uma estratégia de comunicação para este fim, ela existe pontualmente nas atividades que têm vindo a ser desenvolvidas. Ainda sobre a

importância do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de comunicação constatamos que existe a consciência de que: “(...) da mesma forma que existe uma estratégia de comunicação voltada para a área comercial, gestão ou outras áreas, também deveria haver aqui, na área da saúde laboral (GE-2).

Em termos **estruturais e funcionais**, a comunicação também não flui de forma estratégica nas empresas. Em termos funcionais, exige-se o desenho metodologias de trabalho assentem em processos de comunicação, que visem atingir os seus objetivos. Ou seja, as estratégias de comunicação deveriam ser pensadas a partir dos trabalhos e dos objetivos, mas, em termos práticos, não se pode dizer que isso aconteça assim.

Assim, em termos estruturais-funcionais, falar em estratégias de comunicação parece ser um cenário reconhecido, mas muito pouco desenvolvido pelas empresas. Então, se olharmos para uma estratégia de comunicação direcionada para a área da Saúde Laboral, este cenário parece ser ainda mais difícil ao nível do seu desenvolvimento. Se as estratégias de comunicação existem, sobretudo na comunicação para o exterior, a Comunicação Interna e todas as áreas que a ela se relacionam podem ser remetidas para um patamar de importância menor.

Quando lançamos a questão da Saúde Laboral, a questão que se coloca é se esta está integrada nas estratégias de comunicação da empresa. A resposta mais comum foi: “nunca tinha pensado na questão desta forma e esta proposta de trabalho fez-me olhar para este tema de outra maneira” (GE-9). A este propósito, “quanto mais consciente for a empresa da necessidade de comunicar tendo por base uma orientação e regras instituídas, baseadas numa estratégia que envolva a administração e respetivos quadros superiores, a sensibilidade para esta temática assume um novo fôlego e dinamismo que, naturalmente, se estende a todas as áreas. É desta forma que a área da Saúde Laboral surge associada a esta estratégia” (GE-9, argumenta um entrevistado.

A respeito das **estratégias de comunicação em Saúde Laboral**, um dos entrevistados diz que “este é o caminho e quem manda/gere deveria pensar nisso de outra forma, deveria olhar para as pessoas como seres integrantes da estrutura empresarial, da vida da empresa, da cultura da empresa, sim porque eles, por mais ou menos anos de casa, necessitam que olhem para eles não apenas como máquinas mas acima de tudo como pessoas” (GE-13).

Verificamos que esta é uma área que, em termos de comunicação e informação, vai sendo feita à medida das necessidades. As orientações estratégicas surgem mais dos técnicos que operam nesta área, ideia sustentada pelos médicos do trabalho com os quais conversámos sobre este tema. Apesar do difícil envolvimento de todos os quadros superiores da empresa, pese embora a posição de algumas chefias intermédias não se mostrar interessada na importância da área da Saúde Laboral, estes acabam por não interferir nas ações desenvolvidas e também não incentivam a participação dos colaboradores nas mesmas.

Relativamente à área da Saúde Laboral, constatamos que esta não faz parte do **plano de comunicação**. Na verdade, as empresas não têm um plano de comunicação definido, o que faz com que tais ações sejam direcionadas para outros serviços, sobretudo entidades consultoras externas. Conforme referido anteriormente, a preocupação reside na comunicação para o exterior. Já do lado interno da empresa, esta é uma área que necessita de ser trabalhada.

Na prática, a área da Comunicação Interna em geral e da Comunicação em Saúde Laboral em particular, é desenvolvida à medida das necessidades, muito por sensibilidade de quem a orienta, e não segue uma linha orientadora ou estratégica. Referem os entrevistados que muito do trabalho que fazem passa por iniciativa deles, sobretudo no que respeita ao envolvimento dos trabalhadores nestas questões. Um dos problemas que existe, e que é transversal a todas as empresas, é o modo como a comunicação é desenvolvida, referem que “falta muita comunicação entre as pessoas (...) não está devidamente disseminada” (GE-3). Por exemplo, “nós aquilo que falamos sobre o que é a Saúde Laboral, sobre o que é a obrigatoriedade da medicina preventiva, dos exames de admissão, dos exames periódicos, falamos também daquilo que é um benefício e que nós damos ao trabalhador e que é a medicina curativa”, argumenta um entrevistado de uma grande empresa (GE-1), ou seja, quando se pensa na saúde dos trabalhadores, pensam apenas no que está instituído como sendo obrigatório, e mesmo essas ações estão longe do que seria desejado e que está estipulado na lei.

Sobre o **envolvimento dos** colaboradores **nas estratégias de comunicação**, os dados das entrevistas mostram que será importante privilegiar a abertura ao diálogo entre os colaboradores e as hierarquias, consideramos que o papel das chefias intermédias é determinante no desenvolvimento desta ação.

Qualquer ação individual ou coletiva, por parte dos colaboradores das empresas, deverá passar por uma orientação específica inscrita nos mecanismos da Comunicação Interna. "As chefias são fundamentais para que as coisas resultem. Os chefes têm um papel importante porque se eles não estimulam, não incentivam e não puxam pelos seus trabalhadores não se consegue atingir os resultados" (GE-3). A ação dos recursos humanos passa por informar todos os colaboradores na empresa, utilizando, para tal, os meios disponíveis para o efeito. Estes, por sua vez, fazem chegar a informação às equipas de trabalho que lideram. "A base do nosso trabalho está na produção de mais placards informativos e na difusão de valores. Nós acreditamos que um dos principais elos de Comunicação Interna acaba por ser sempre a chefia direta" (PE-12). São os trabalhadores de cada equipa que "chamam a atenção para os problemas e depois o líder faz a gestão dos mesmos" (PE-8). A estratégia seguida passa, em primeiro lugar, por "fazer chegar a informação às chefias e, depois, colocamos essa informação nos placards informativos" (GE-13). O grau de proximidade dos chefes de equipa com o seu grupo de trabalho é extremamente valorizada.

Mas, este envolvimento com as chefias nem sempre é fácil. A abertura ao diálogo é tido como fraco e residual. Na ótica dos entrevistados, há chefias que são resistentes à mudança e não valorizam o carácter mais humano das relações sociais. Os dados das entrevistas revelam que o envolvimento dos colaboradores das empresas com as chefias nem sempre é fácil. Uma das razões apontadas para essa situação é o facto de existirem muitas pessoas resistentes à mudança, sobretudo devido a hábitos enraizados nas práticas profissionais. Na opinião dos entrevistados, "deveriam dar abertura às pessoas e de falarem com elas. Penso que esse seria um elemento fundamental para o envolvimento e um melhor entrosamento de todos. Acho que deveria haver uma maior abertura, saber ouvir" (GE-3). Esta questão, proposta pelos entrevistados, remete-nos para as questões de proximidade entre os colaboradores, independentemente da hierarquia a que estão submetidos.

A **proximidade** ou distanciamento entre os colaboradores, ou entre os grupos de trabalho e as chefias determina os laços de pertença e o sentido de afetosidade para com a empresa. Na opinião de um entrevistado "a falta de competências técnicas e de competências pessoais sobre a liderança afeta esta proximidade com o grupo (...) Eles (as chefias) não sabem trabalhar em grupo, não sabem cativar o grupo (...) a motivação, o cativar e o envolver é

essencial, por mais que queiram envolver quem está na base, o elo de ligação entre o topo e a base são sempre as chefias intermédias” (GE-5).

Nas abordagens com os superiores, os entrevistados referem que “o facto de uma pessoa ter o Dr. Ou Eng. no nome, faz toda a diferença” (...) “ainda se sente a diferença daqueles que são tratados pelo título, por comparação com os que não são. Essa diferença determina, muitas vezes, as facilidades ou as dificuldades na implementação de regras e de estratégias necessárias ao crescimento da empresa, nomeadamente as questões em torno da Comunicação Interna” (GE-9). O contacto e a proximidade entre os colaboradores ajuda a manter as relações profissionais saudáveis que se refletem na saúde dos colaboradores. “Eu não consigo desenvolver a minha função se não tiver um contacto muito direto com as pessoas (...) até faço formação a todas estas pessoas em sala e, assim, consigo acompanhá-las melhor na mudança de atitudes”, refere-se (GE-2). As questões de proximidade são intensificadas pelo modo como os superiores (o topo) envolvem as suas equipas de trabalho (a base), de igual modo a participação com sugestões/opiniões decorre do grau de proximidade desenvolvido internamente.

A participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação da empresa e nas novas formas de organização do trabalho, é fundamental para o bom ambiente e para o bom funcionamento da organização. “É importante saber ouvir o que cada pessoa sente, pois só assim podemos fazer deste um plano de investimento para a empresa (...) só depois é que vem o ato de oficializar, de escrever, de formalizar...”, diz-nos um entrevistado (GE-6). Dentro do contexto organizacional, as atitudes e os comportamentos entre os colegas de trabalho, ou mesmo entre as chefias, é determinante para o alcance dos resultados.

Ao nível do relacionamento interpessoal e das questões de liderança os entrevistados referiram que as chefias têm um défice de conhecimentos nestas áreas. Acrescentam que “tecnicamente são boas mas no que toca à componente humana e de maior sensibilização profissional há um défice. Acho que deveriam ter um papel mais ativo junto das equipas que lideram” (GE-6). A partilha de ideias e a abertura para terem um papel mais ativo é algo que os profissionais dos recursos humanos queriam ver melhorado. Dizem eles que “não se trata de falta de competências técnicas mas antes de competências pessoais e de liderança que afeta esta proximidade com o grupo” (GE-5). É que se existisse a proximidade entre os colaboradores e as chefias, a participação e a partilha de ideias resultaria melhor.

O grau de participação das lideranças e das suas equipas de trabalho é fundamental para o bom ambiente da empresa. O diálogo entre os colaboradores fomenta as relações de proximidade e os laços entre si. A partilha de ideias e de opiniões sobre o ambiente e a própria Cultura Organizacional é essencial à preservação e manutenção dos laços para que os colaboradores se sintam bem a todos os níveis. “Quando trabalhamos as pessoas conseguimos o nosso objetivo, que é envolvê-las na empresa. Para mim, o mais importante, é trabalhar a pessoa, ouvi-la, escutar quais as suas aspirações e orientá-la no trabalho. Esta é a base” (GE-2).

Tabela 21 Síntese de ideias sobre a estratégias de comunicação e estratégias de comunicação em saúde laboral

Variáveis	Excertos das entrevistas
Estratégias de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “É algo em que temos de investir” (GE-9); ▪ “Eu penso que se esta temática estiver ao mesmo nível das outras áreas sectoriais da empresa talvez a assimilação por parte dos trabalhadores fosse outra” (ME-4); ▪ “A área da Saúde Laboral deveria estar associada a uma estratégia mas, se de um modo geral, não existe uma estratégia de comunicação na empresa, também não existe na área da Saúde Laboral” (GE-3); ▪ “Temos de apostar numa maior autonomia das chefias (...) mas o grande problema é serem resistentes. Fazem formação, sabem o que têm a fazer, sabem como devem agir mas, na verdade, no momento ou perante uma situação muito concreta não sabem como agir” (ME-7); ▪ “Há sempre comunicação entre as chefias e na orientação para as práticas em função de determinados objetivos, mas é sempre uma comunicação muito residual” (GE-13); ▪ “A empresa é receptiva às opiniões de todas as pessoas e incentivam as pessoas a apresentarem as suas ideias” (PE-4); ▪ “A parte comunicacional é fundamental numa empresa. A empresa procura estar em comunicação e em contacto com todos, procurando envolver todos os trabalhadores a comunicarem e a exporem os seus pontos de vista” (ME-11).
Estratégias de comunicação em saúde laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “É uma área desenvolvida muito por sensibilidade de quem gere e orienta esta questões”. Mas nunca seguindo uma linha orientadora e estratégica” (GE-2); ▪ “Se nós não nos mexermos por envolver as pessoas para estas questões (saúde laboral), nada se faz e ninguém se preocupa” (GE-3); ▪ “Os chefes de seção deveriam melhorar os aspetos entre eles, deveriam estar mais próximos, articular mais. Temos uns melhor que outros” (GE-4); ▪ “É fundamental que exista uma estratégia ao nível da pessoa, do potencial humano, dentro da empresa” (GE-2).

2.3. A comunicação em Saúde Laboral

As normas e as leis são do conhecimento das empresas e todas procuram cumprir com a legislação específica relacionada com a Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, os riscos psicossociais, a medicina curativa e agora a medicina preventiva. Para além das obrigações legais, encontramos empresas que procuram desenvolver ações que vão mais além das normas e das regulamentações, com a comunicação e com as campanhas de sensibilização (GE-12; GE-9; GE-5; GE-2 e GE-1), nomeadamente com a promoção da saúde no local de trabalho.

Neste sentido, verificamos uma preocupação com a preparação dos trabalhadores sobre as questões laborais e as orientações específicas nesse sentido. “Hoje em dia com as diretivas comunitárias, com todas as informações, com o apoio das empresas na prevenção dos acidentes de trabalho e dos riscos psicossociais, os colaboradores que entram para a nossa empresa, mesmo os trabalhadores temporários, têm uma formação de 2 horas sobre aquilo que são os principais riscos sobre o seu setor, principalmente aqueles que estão associados aos riscos de higiene e segurança no trabalho”, afirma um entrevistado (GE-9).

As questões relacionadas com a responsabilidade do profissional dos recursos humanos ou dos profissionais ligados ao setor de HST, e passam por planear as ações nesse sentido. Os entrevistados referem que o cumprimento da legislação e o apoio recebido por parte dos administradores é essencial ao sucesso desta área nas empresas (GE-5; GE-6; PE-8 e GE-9; GE-13). A este propósito afirmam: “a administração que está mais preocupada com os trabalhadores acaba por se refletir na atividade profissional” (GE-5), ou seja, quando as empresas investem na área da Saúde Laboral os trabalhadores sentem os benefícios. Existe, ainda, uma preocupação em envolver as pessoas em matéria de promoção da saúde, como por exemplo: as campanhas de sensibilização; campanhas direcionada para a gripe sazonal, com a distribuição de vacinas contra a gripe; campanhas de recolha de sangue e ações de responsabilidade social. Refere um dos entrevistados “nós acreditamos que aqui, na nossa empresa, mais do que formar recursos humanos, formamos homens, formamos pessoas e temos de dar um bocadinho dessa parte social para que as pessoas no seu dia-a-dia desenvolvam a sua atividade de voluntariado, promovemos atividades paralelas em benefício da própria comunidade” (GE-9).

Em todas as empresas foi referido que subcontratam serviços externos para o desenvolvimento de atividades na área da Saúde Laboral. Apesar de estarem a ser constituídas equipas de trabalho internas, com médico, enfermeiro permanente, as empresas médias e pequenas, por não terem a capacidade de investirem nesta área, subcontratam todos os serviços. Apesar de tudo, referiram sentir que este trabalho não é desenvolvido como deveria, acham que tem muitas falhas e que os profissionais de saúde apenas cumprem com um requisito legal de estar com o trabalhador como manda a lei.

Disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral

O modo de divulgação e envolvimento dos trabalhadores nas campanhas internas é a principal preocupação dos profissionais dos recursos humanos. Pelo facto de se ter verificado muitos indícios que revelam a resistência à mudança, consideramos que a implementação de novas formas de trabalho também dificulta as ações na área da Saúde Laboral. E a comunicação assume um importante papel nesta questão. Os aspetos (in)formais da Comunicação Interna foram uma vez mais referidos como um fator crítico de sucesso. Em termos de informação, há informação disponível para consulta sobre o manuseamento de determinada máquina e dos riscos que daí possam advir. Refere um entrevistado, “os indicadores estatísticos sobre os acidentes de trabalho estão lá para que as pessoas possam ler e analisar” (GE-9). No caso de uma grande empresa “foi criado [no software MSExcel] um plano de comunicação onde constam as atividades de cada um, quem faz o quê, onde e quando (...)” (G-9). Verificamos que são os profissionais do departamento de recursos humanos que procuram, por sua própria iniciativa, disponibilizar a informação para todos os trabalhadores.

O grande desafio que continuamente se coloca às empresas é que elas ainda não se preocupam muito com esta área. Continuam a encarar as ações em torno da Saúde Laboral como um custo. Muito do que é feito, resume-se ao que está definido na lei e fazem-no por ser obrigatório e pelo receio de lhes serem aplicadas coimas caso não cumpram com a lei. Se porventura as regras não tivessem tanta rigidez e sentido de obrigatoriedade, consideram que o apoio e a proteção aos trabalhadores seria muito pior. Ainda assim, continuam a existir muitas atividades relacionadas com a área da saúde laboral dos trabalhadores que não têm apoio por

parte dos gestores sobre na sua implementação, posição defendida por vários profissionais dos recursos humanos, sobretudo os das grandes empresas.

Relativamente aos conhecimentos e aos significados atribuídos, os entrevistados mencionam que “uma correta gestão desta área [Saúde Laboral], como algo mais definido e assumindo uma posição estratégica, não nos iria fazer perder mais tempo” (GE-2). Referem também que “é exatamente por isso que uma estratégia de comunicação em saúde faria todo o sentido e não apenas atividades pontuais e do imediato, rentabilizaríamos o tempo e os recursos” (ME-5). Ou seja, todas as atividades avulso que se fazem, apesar de serem valorizadas, não são optimizadas da mesma forma.

Os trabalhadores são informados das proteções, dos mecanismos de salvaguarda da atividade profissional, mas não as cumprem. Apesar de serem informados sobre tais riscos fazem-no pontualmente, sempre que observam algum comportamento de risco ou quando a empresa decide desenvolver alguma campanha. Para além disso, existem os cursos de formação profissional. Mas, também eles são um problema, devido à não adesão dos trabalhadores. “As pessoas acham que já sabem tudo. Se vierem à formação é porque são obrigadas. Mas, atendendo à obrigatoriedade, acabam por ser chamadas e com alguma dificuldade, vêm e participam.... mas o que ouvem, entra a 100 sai a 1000”, atestam (GE-6).

Os dados das entrevistas mostram que entre a disseminação e a compreensão da informação em saúde há um longo trabalho pela frente. Mais uma vez nos identificaram práticas comportamentais que colocam em risco as atividades da empresa. Para ultrapassar esta situação, uma grande empresa criou uma parceria com uma equipa multidisciplinar, envolvendo os profissionais da empresa (um médico, um enfermeiro, e um psicólogo), no sentido de tentar acabar com práticas de risco. As questões culturais continuam muito presentes nas atividades profissionais e na forma como os trabalhadores se relacionam entre si. Percebemos que existe um esforço para informar e para disseminar informação junto dos trabalhadores. Os instrumentos com que o fazem não são muito referidos, apenas os indicavam caso lhes fosse perguntado. Os discursos dos profissionais entrevistados focam-se mais nos aspetos ligados à comunicação informal. Pese embora a importância da comunicação formal, aquela que continua a ser desenvolvida e a que obtém maior valorização é a informal. Todas as empresas apontam exemplos nesse sentido. A grande diferença é que as grandes empresas apresentam já

mecanismos que obrigam à formalização, passando pelas hierarquias funcionais, aquelas que respeitam a ordem do organograma da empresa.

Relação entre a informação em Saúde Laboral e a produtividade

Tudo o que se relacione com a produtividade da empresa é visto com outros olhos. Quando questionados sobre a relação entre os conhecimentos, a sensibilização sobre a Saúde Laboral e a produtividade da empresa verificamos que “existe uma relação, só que os dirigentes e os quadros superiores ainda não perceberam isso” (GE-1; GE-2; GE-3; ME-4; GE-5; GE-6; ME-8; GE-9; GE-12; GE-13). Curiosamente, nas empresas cujas entrevistas foram realizadas aos administradores, essa posição foi menos efusiva. Para além dos resultados observados até ao momento, a estratégia passa por alargar as áreas de apoio, introduzindo um nutricionista para melhorar ainda mais o apoio junto dos trabalhadores.

A informação é disseminada mas, mesmo assim, continua a falhar alguma coisa. Talvez pela ausência de estratégia, ou o facto do envolvimento das chefias não se fazer sentir, muitos trabalhadores não cumprem o que lhes é comunicado. Os entrevistados apontaram várias razões do não cumprimento das leis e dos procedimentos em matéria de Saúde Laboral: pouco envolvimento das chefias intermédias; a resistência à mudança é muito visível nas organizações, sobretudo quando dizem que não medem a importância da prevenção dos riscos profissionais e dizem que antes de aplicar as normas e regras aos trabalhadores têm de perceber o que está a ser feito e por que está a ser feito. A este propósito verificamos que a questão da antiguidade é um fator que pesa muito na formação e sensibilização para as questões da Comunicação em Saúde. Refere um entrevistado que “antigamente se alguém contestava com o chefe ou com o líder ia para rua” (GE-5), e que este é o grande problema na indústria, os trabalhadores mais antiguidade, sobretudo os que apresentam mais de 30 anos de profissão na mesma empresa.

A formação em Saúde Laboral é vista pelos entrevistados como: a) uma área importante em que as pessoas adquirem conhecimentos e competências, e acabam por dar uso desses conhecimentos aqui e lá fora; b) uma área em que reconhecem a mais valia pessoal e profissional da prevenção dos riscos profissionais e da promoção do bem-estar no local de trabalho; c) uma formação muito técnica em que a pessoa compreende que tem de se capacitar para desenvolver a atividade de uma determinada forma; d) um modo de aquisição de

competências de formação, como é o caso do curso de socorristas e de relacionamento interpessoal, onde as pessoas aderem com outro espírito ao reconhecer que aquelas matérias os irão ajudar em termos pessoais; e) um meio de diagnóstico e de criação de condições de melhoria; f) uma forma de reconhecimento sobre a importância de comunicar mediante a interpretação das necessidades e agir em conformidade com tais necessidades; g) um meio essencial de análise do espaço, do (re)conhecimento das pessoas, da percepção das necessidades e não tanto escrever ou formalizar - “temos de perceber que quando há uma necessidade temos de criar as condições. Os comportamentos são automáticos, eu não preciso de escrever ou de apenas enviar mensagens” (GE-1; GE-2; GE-3; Ge-6; PE-8; GE-9; GE-13). Os profissionais tendem a agir muito no imediato e com os meios que têm ao seu dispor.

Apesar da vontade e determinação em avançar com os planos de formação, com as estratégias de desenvolvimento e disseminação da informação em Saúde Laboral, ainda existe muita resistência à formação, pois muitos trabalhadores não querem mesmo assistir à formação, situação que acontece em várias empresas. Por outro lado, constatamos que os conhecimentos dos trabalhadores precisam de ser melhorados, ideia identificada por vários entrevistados (GE-1; GE-9; GE-13). Mas, há também a outra realidade, nomeadamente “a daqueles que não perceberam a importância do seu bem-estar no posto de trabalho” (GE-5), situação ainda mais preocupante e que deveria constar nos programas de investimento não só das políticas de comunicação das organizações como também do investimento na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Tabela 22 Síntese de ideias sobre a comunicação em Saúde Laboral

Variáveis	Excertos das entrevistas
Comunicação em saúde laboral: Importância, normas e regulamentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Tentamos cumprir escrupulosamente as obrigações legais” (GE-1); ▪ “Há maior investimento na medicina do trabalho através da realização de protocolos com entidades externas, como nas campanhas e rastreios” (GE-6); ▪ “(A Comunicação em Saúde Laboral) tem de ser muito pela via da comunicação que conseguiremos envolver as pessoas e trabalhar as práticas associadas à SST, mas não de uma muito formal” (GE-1); ▪ “Procuramos transmitir e difundir tudo aquilo que são os riscos profissionais de cada máquina (...) falamos sobre os acidentes de trabalho, a taxa de incidência e as taxas de sinistralidade” (GE-9); ▪ “Não há recursos e não se investe em áreas como a motivação ou gestão do stress. Existem muitas baixas por doença, parte delas relacionadas com o stress no trabalho” (GE-2); ▪ “Questões relacionadas com a prevenção que não consigo implementar ou se consigo é porque é obrigatório, caso contrário apanhamos uma multa. Penso que os gestores de todo não estão muito envolvidos” (GE-3).
Comunicação em saúde laboral: disseminação, relação da informação, relação com a produtividade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Nós temos um trabalho muito forte e uma marcação muito apertada junto dos trabalhadores, principalmente com os mais velhos, devido aos comportamentos aditivos, nomeadamente o álcool” (GE-9); ▪ “Tudo o que implique regras e procedimentos, os trabalhadores têm alguma resistência em cumprir” (GE-2); ▪ “Pouco envolvimento das chefias na comunicação com as equipas de trabalho (GE-6); ▪ “Resistência à mudança (...) eu antes nunca fazia assim, não era preciso nada disto” (GE-2); ▪ “O trabalhador deve ser muito bem preparado para perceber a importância que aquilo (prevenção e promoção da saúde no trabalho) tem, não só a nível pessoal mas antes para ultrapassar a barreira das crenças” (GE-13); ▪ “O que é preciso combater são as crenças que ainda persistem” (GE-1); ▪ “Há muita resistência à formação” (ME-11) ▪ “Os conhecimentos dos trabalhadores ainda estão longe do que seria desejável” (GE-1; GE-9; GE-13); ▪ “Após um maior investimento nesta área (Saúde Laboral) percebemos que esta aposta trouxe ganhos na produtividade. Aliás, nós já tínhamos percebido que essa aposta não trazia perdas, antes pelo contrário, trazia ganhos de produtividade” (GE-9).

2.4. Cultura Comunicacional

Cultura comunicacional: Estratégias comunicacionais percebidas

Os entrevistados referem que apesar de terem uma estratégia de comunicação pensada, ainda que não esteja no papel, ajuda no desenvolvimento das atividades. Os profissionais dos

recursos humanos procuram sensibilizar os colaboradores a desenvolverem uma atitude mais crítica e analítica sobre a sua situação no local de trabalho. “É fundamental que cada um pense: O que é que eu posso fazer para mudar? O que é que eu tenho de fazer? (...) nós temos de estar sempre a olhar e a diagnosticar o que será útil para as pessoas e para a empresa (GE-1). Este é, de facto, um passo fundamental para o planeamento de uma estratégia de comunicação.

A posição de uma grande empresa é a de que “trabalhar a questão da pessoa é fundamental e quanto melhor for trabalhada melhores resultados teremos nas empresas. Não basta ir ao médico, cumprir com as normas SST, será importante que se invista nas pessoas e que estas sejam valorizadas”. O mesmo entrevistado refere que esta é “das áreas mais sensíveis que temos cá dentro, para além de todo o processo comunicacional que vai sendo desenvolvido aos poucos” (GE-2). Por sua vez, numa grande empresa, refere o entrevistado que: “eles têm noção do risco mas facilitam. Eu tento chamar a atenção, mas acho que isso deve partir de cada um, da consciência de cada trabalhador” (GE-1), ou seja, sabem que há formas de se protegerem dos riscos profissionais mas não os praticam.

Práticas comunicacionais desenvolvidas

Em algumas empresas são desenvolvidos projetos que incentivam o apoio aos trabalhadores. A propósito de um programa voltado para a saúde e para o bem-estar dos trabalhadores, um dos entrevistados referiu que “tentamos dar o melhor que podemos aos nossos trabalhadores e a adesão é muito boa (...) na altura da implementação do programa até nos enviaram cartas [os trabalhadores] a dizer que esta tinha sido das melhores coisas que tínhamos feito para eles” (GE-9). Este é, de facto, um dos bons exemplos que encontramos nas empresas participantes do estudo. O mesmo entrevistado referiu que, em contacto com colegas dos recursos humanos de outras empresas da região, percebeu que, também elas, estão a procurar desenvolver iniciativas que visam tais objetivos, o investimento na área da comunicação em Saúde Laboral.

Na verdade, as empresas procuram promover atividades que estimulam a participação e o envolvimento de todos os trabalhadores. Registamos as festas, os convívios que ocorrem em vários momentos do ano, os jogos, as visitas, as campanhas e rastreios. Todos eles considerados fatores de promoção e de envolvimento dos recursos humanos na empresa.

Dentro da empresa encontramos vários símbolos alusivos à missão da empresa, *slogans*, cartazes sobre atividades. Verificamos que em algumas empresas a própria sala de espera apresenta, desde logo, imagens sobre o que é a empresa e os seus objetivos/missão. Mas, ainda assim, verificamos, não só pela visita ao local, como também das conversas obtidas com os entrevistados na visita às instalações da empresa, que ainda é necessário trabalhar a imagem da empresa no interior.

Constatamos que as empresas com mais de 30 anos apresentam indícios sobre a sua identidade espalhados em todo o seu espaço estrutural. Referimo-nos aos símbolos alusivos às atividades, nomeadamente os certificados, os logótipos, o modo de receção dos visitantes, o tipo de informação nos placards da entrada e outro tipo de informações disponíveis. Encontramos, igualmente, características reveladoras do percurso industrial da entidade, nomeadamente os prémios e as condecorações espalhadas pela empresa. Além destes artefactos, encontramos notícias que falam da empresa em eventos económicos/sociais. Outros meios de divulgação, como os cartazes demonstrativos da atividade da empresa, com a identificação dos projetos de inovação e de investimento surgem expostos num local visível ao público.

Existem outros aspetos que permanecem enraizados nos modos de trabalho na empresa e na própria assimilação de comportamentos e atitudes. Referimo-nos aos valores e às crenças dos trabalhadores, sobretudo aqueles que apresentam níveis de antiguidade a rondar os 30 e os 40 anos. A este propósito, refere um entrevistado que “...quanto mais velhos mais difícil é trabalhar com as crenças e com o acreditar com estas normas e orientações” (GE-1). Ideia transversal a todas as empresas.

Os modos de trabalho, os símbolos, as reuniões e até os próprios instrumentos e modos de comunicação variam muito ao longo dos anos. Se compararmos estes mecanismos com a década de setenta do século passado, verificamos que muitos trabalhadores ingressaram no mercado de trabalho, na década de oitenta e ainda hoje permanecem na mesma empresa. Os responsáveis dos recursos humanos entendem que estes profissionais assumem cargos de chefias intermédias e outros são chefes de equipa, mas têm um comportamento um pouco diferente. Não querem adaptar-se às novas formas de trabalho e trazem consigo os aspetos culturais e identitários da empresa de há muitos anos. Os entrevistados dizem que com estas pessoas acaba por ser mais difícil trabalhar, sobretudo quando eles têm de incentivar as suas equipas de trabalho e não desempenham esse papel da melhor forma.

As questões culturais são muito importantes para uma empresa, mas a mudança e a abertura às novos modos de produção deverá acompanhar os trabalhadores e as empresas na construção de um caminho de inovação e desenvolvimento empresarial. “Acho que nós deveríamos criar um bom ambiente de trabalho para que as pessoas sejam mais produtivas e mais saudáveis. Porque o ambiente de trabalho também poderá proporcionar doenças profissionais” (GE-5). Percebe-se, aqui, a necessidade de relacionar a saúde e o bem-estar, o trabalho e a produtividade.

Os aspetos culturais assimilados ao longo dos anos refletem-se, pois, no potencial de mudança de atitudes e de comportamentos. “Quando encontro pessoas resistentes, o que eu tento fazer é motivá-las”, afirmam (ME-4). É entendimento generalizado que faz parte da cultura da empresa olhar pelo bem-estar dos trabalhadores. E o tema da saúde laboral, apesar de ainda estar a dar os primeiros passos, é tido como importante para a empresa. “A empresa preocupa-se com os trabalhadores e, por isso, vai muito mais além do que está na legislação” (GE-5), deve fazer parte da cultura de trabalho da empresa, consideram.

Um aspeto relevante a considerar, e que pesa no desenvolvimento organizacional de todas as empresas, prende-se com a importância das auditorias. Para além dos produtos, cada vez mais os clientes querem conhecer a empresa do ponto de vista social, da qualidade de vida dos trabalhadores, das questões em torno do ambiente, “Numa auditoria por parte dos clientes externos, procura-se fazer uma análise ao ambiente, HST, saber se a empresa desenvolve atividades de responsabilidade social, conhecer as condições de trabalho: salário ou horas extra”, explicam-nos (GE-13). Por tudo isso, falar deste tema, da Comunicação Interna e da Saúde Laboral é muito importante. De resto, “o setor têxtil e do vestuário é visto como parente pobre da indústria e muita gente se esquece de nós (...) sobre este tema, acho que esta é uma área esquecida mas que deveria ser trabalhada de outra forma. Está pouco valorizada” (GE-5), argumenta um entrevistado.

Em suma, os dados das entrevistas mostram-nos que esta é uma área que ainda não despertou consciências sobre a sua importância. Numa grande empresa, refere o entrevistado “posso dar o exemplo deste último cliente que tinha a produção na China nas condições que todos já ouvimos falar. Agora, eles querem distanciar-se disso, porque a própria marca pode estar associada a essas condições de trabalho e eles não querem e dizem - nos até poderemos pensar em pagar mais se tivermos um fornecedor que nos garanta que as nossas condições em

termos de Saúde Laboral dos trabalhadores seja melhor – é este o código de conduta deles” (GE-13).

Sugestões dos entrevistados sobre o que poderia ser feito?

Da análise das entrevistas conseguimos apurar algumas ideias sobre o que poderia ser feito sobre Saúde Laboral e não se faz. As ideias síntese que resultaram desta análise passavam por criar uma consulta de apoio aos riscos psicossociais. Nos últimos anos as condições sociais têm vindo a alterar-se e as condições profissionais são o reflexo disso. Nesse contexto, por exemplo, o medo de perder o emprego, quando um dos elementos do agregado familiar já perdeu, é permanente.

Além do mais, considera-se que “o trabalho promove a saúde mental e, portanto, as pessoas do portão para dentro ganham nova vida. Porque os problemas não são daqui, os problemas são da vida, são do receio, são dos filhos, é o dinheiro que não chega, o medo de perder o trabalho, tudo isso. No final tudo se reflete na atividade profissional e é preciso ter tempo e recursos humanos para acompanharmos estas situações”, sugere-se (GE-1).

Assim, considera-se que área da Saúde Laboral (HST, prevenção, promoção, riscos psicossociais) deveria estar inserida nas estratégias de comunicação das empresas há muito tempo. Numa entrevista foi referido que “o nosso principal recurso são as pessoas. Eu não tenho uma máquina a produzir o que quer que seja sozinha. Eu tenho de ter pessoas, por muito automatizadas que sejam essas pessoas. As que trabalham na produção, têm ali um papel e acabam por estar pressionadas por muitas coisas, mas trabalham. Aquilo que eu sinto, é que estes recursos humanos são a nossa pérola e quanto maior investimento tivermos nestes profissionais melhor retorno existe” (GE-2).

Em jeito de finalização, a propósito da área da Comunicação Interna nas empresas, não podemos deixar de apresentar a opinião de um entrevistado de uma grande empresa e da sua posição sobre abrangência da área da Saúde Laboral, quando refere que “pelo menos aqui na zona ainda há muito trabalho a fazer na área da saúde no trabalho. Fruto das conversas que tenho, junto de várias empresas da mesma área de atividade daqui da zona, nota-se muito isso. Há mais preocupação por parte das administrações, há uma evolução em termos de contacto

com a realidade em avaliar aquilo que é necessário, as várias iniciativas, aquilo que deve ser melhor desenvolvido” (GE-13). Ideias também constatadas pelos médicos do trabalho com os quais conversamos e que muito indagaram a respeito do pouco investimento dos gestores em apoiar mais iniciativas relacionadas com a Saúde Laboral, com os trabalhadores e o seu bem-estar.

Parece ser importante, pois, abordar essas questões, envolvendo vários profissionais que ofereçam serviços diversificados que possam ir de encontro às necessidades das pessoas. Ideias identificadas na tabela 23, que faz um resumo sobre a cultura comunicacional percebida e desenvolvida.

Tabela 23 Cultura comunicacional percebida e desenvolvida

Variáveis	Excertos das entrevistas
Cultura comunicacional percebida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “É importante termos alguém a quem as pessoas possam expor aquilo que sentem, as situações que acontecem no ambiente de trabalho, as dificuldades ou obstáculos sentidos. Tudo isso irá refletir-se no trabalho, na produtividade e naquilo que elas são como pessoas” (GE-6). ▪ “Aqui, depois de lhes perguntar se está tudo bem, eles apenas precisam de uma palavra amiga, de um bom dia, como está, os trabalhadores precisam muito disso e é o que eu procuro fazer nos postos de trabalho” (GE-2).
Cultura comunicacional desenvolvida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Estou aqui há mais de dois anos a tentar ajudar as pessoas a perceberem a necessidade de utilizarem os materiais de proteção e mesmo sabendo dos riscos que correm, não utilizam” (PE-8); ▪ “Os mais antigos, com baixas qualificações, são os mais difíceis de trabalhar” (GE-1); ▪ “Há aqui um investimento por parte da empresa ao nível da HST, da medicina do trabalho e todas as outras questões associadas (...) e isto começa a fazer parte da cultura da empresa porque os clientes assim o exigem, procuram saber o que a empresa promove em termos sociais e lúdicos” (GE-13); ▪ Na empresa procuram olhar para a pessoa como uma parte importante fundamental à vida da organização, faz parte da cultura da empresa. (GE-6).

Entrevistas com médicos do trabalho e outros responsáveis:

No decorrer das entrevistas nas empresas chegamos à conclusão que seria importante ouvir a posição das entidades que apoiam as empresas em programas de desenvolvimento e de projetos de formação e de inovação. Para o cumprimento deste objetivo, decidimos contactar com os organismos formais e institucionais. Concretamente, obtivemos resposta positiva para uma entrevista com o dirigente responsável da agência EU-OSHA em Portugal, da dependência da ACT, sediado na região Centro. Também conseguimos uma reunião com o diretor-geral de um Centro Tecnológico de apoio ao setor das empresas da ITV em Portugal, sediado na região Norte. Por fim, recebemos o apoio de dois médicos do trabalho que desenvolvem a sua atividade em empresas da ITV e que prontamente aceitaram participar numa entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas nos respetivos locais de trabalho dos envolvidos e tiveram em média a duração de uma hora.

O desenvolvimento destas entrevistas foi de extrema utilidade e pertinência no desenvolvimento da investigação. Através dos dados recolhidos, conseguimos explorar melhor algumas ideias observadas no decorrer das entrevistas com os profissionais dos recursos humanos/administração e obter informação mais abrangente sobre a perspetiva do lado dos dirigentes, dos organismos públicos e dos profissionais que atuam nestas áreas muito específicas.

Nas palavras da diretora da agência EU-OSHA Portugal, “mais do que desenvolver e trabalhar a favor da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, é fundamental delinear uma estratégia de comunicação para esse fim (...) e nem sempre as empresas se preocupam com isso”. Por outro lado, o diretor-geral do Centro Tecnológico enalteceu que “as empresas têm de apostar na inovação e essa inovação passa pelo investimento no capital humano (...) apesar dos sinais de retoma, a conjuntura económica terá melhorar ainda mais para que essa aposta se concretize”.

Sobre as questões de saúde no local de trabalho e o envolvimento das empresas nesta área, na opinião dos médicos do trabalho, “nos últimos anos têm acontecido melhorias, porém, os empresários, ainda o fazem mais pela obrigatoriedade. O empresário que não tem formação não quer saber dos meios, só se preocupa com os fins e com os ganhos” (Médico do trabalho 1). Esta posição dificulta a ação dos profissionais dos recursos humanos, e até mesmos dos

colaboradores das empresas, que por mais sensibilizados que estejam para esta questão, a ausência de uma estratégia clara por parte dos gestores, faz com que não seja possível prosseguir com uma estratégia orientada para a comunicação e informação em saúde laboral dentro das organizações.

Refere o profissional de saúde que "devemos procurar conversar com as pessoas, procurar entender o que anda a remoer na cabeça das pessoas (...) com esta estratégia reduzi grande parte dos ansiolíticos nas pessoas. Não tenho como provar isso cientificamente, pois havia necessidade de se fazer um estudo. Mas o simples facto das pessoas terem mudado de atitude é fundamental e muito positivo para todos" (Médico do trabalho 1).

Os profissionais de saúde foram unânimes em referir que as empresas apenas fazem o que é estritamente necessário. Ao não existir uma estratégia voltada para a Comunicação Interna, na verdade, outras áreas fulcrais, do interesse dos colaboradores, são relegadas para segundo plano. Falamos, concretamente, de áreas voltadas para a saúde laboral, sobretudo pela ausência de investimento das empresas e a não compreensão das vantagens a criação de uma estratégia. "A medicina do trabalho deixou de ser uma profissão para ser um negócio. Se as pessoas tiverem maior apoio, mais proximidade com médico, com uma equipa multidisciplinar bem constituída as pessoas sentem-se melhor informadas sobre o trabalho que desempenham", é a visão apresentada (Médico do Trabalho 2).

Outro aspeto que consideramos fundamental prende-se com o facto dos profissionais nas empresas, em geral, e dos profissionais de saúde, em particular, criarem elos de ligação e de proximidade entre todos, pois "esta proximidade com os doentes tem ganhos em saúde muito grandes" (Médico do trabalho 2). Ainda a este propósito referem que "a criação de proximidade junto dos trabalhadores é fundamental. No entanto, a medicina do trabalho, ainda é vista como um custo para eles (empresários), ainda não viram as vantagens que um serviço destes, bem organizado, poderia trazer para as empresas (Médico do Trabalho 2).

Um dos exemplos prende-se com as questões da formação e que são essenciais ao bom desenvolvimento e conhecimento dos riscos das suas atividades profissionais. Refere um dos profissionais de saúde "a formação vai acontecendo, mas encontramos trabalhadores onde eles não percebem a sinalética, que o espaço tem de estar limpo, as condições de higiene têm de ser boas". Ou seja, há questões fundamentais onde as empresas deveriam investir, informar,

comunicar, como a definição de estratégias facilitadoras entre o entendimento das regulamentações e a prática. E estas ações devem ser desenvolvidas em consonância com todas as áreas, sendo a comunicação interna o canal de ligação entre cada uma.

A posição dos profissionais de saúde foi essencial para compreender a posição dos empresários acerca deste tema. Na verdade, trata-se de médicos que atuam na área da medicina do trabalho há mais de duas décadas e que postulam uma visão acerca do crescimento e desenvolvimento desta área nas empresas da ITV.

3. Apresentação dos dados dos inquéritos

Após a realização da fase qualitativa, feita a análise dos dados observados, seguiu-se a fase quantitativa, com a aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores nas empresas. Obtivemos 403 questionários válidos, preenchidos pelos trabalhadores das empresas, quer em formato papel quer em formato online, cujo método de aplicação foi já apresentado no capítulo seis.

3.1. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

A caracterização sociodemográfica ficou estruturada de acordo com os seguintes indicadores: género, grupo etário e nível de escolaridade (tabela 24).

Tabela 24 Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

		Frequência (n)	Percentagem (%)
Género	Masculino	208	51,6
	Feminino	194	48,1
	Valores ausentes	1	0,2
Idade	< = 29 anos	51	12,7
	30-34 anos	68	16,9
	35-39 anos	78	19,4
	40-44 anos	87	21,6
	45-49 anos	60	14,9
	> = 50 anos	59	14,6
	Média (Desvio Padrão) Mínimo - Máximo		39,6 (8,6) 19 - 62
Nível de escolaridade	Ensino Básico	223	55,3
	Ensino Secundário	115	28,5
	Ensino Superior	61	15,1
	Valores ausentes	4	1,0

Os inquiridos são maioritariamente do género masculino (51,6%) e apresentam idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos. O maior número de inquiridos encontra-se no grupo etário dos 40-44 anos (21,6%) e dos 35-39 anos (19,4%).

O nível de escolaridade predominante situa-se no ensino básico completo (55,3%), situação que, desde logo, revela o baixo nível de qualificações dos trabalhadores que integram a ITV.

3.2. Caracterização profissional dos inquiridos

No que respeita à antiguidade dos trabalhadores cerca de 51,2% destes iniciou funções antes do ano de 2004. Ainda assim, o maior número de entradas de trabalhadores nas empresas verificou-se entre os anos de 2005 e de 2009 (25,8%).

Tabela 25 Caracterização profissional dos inquiridos

		Frequência (n)	Percentagem (%)
Antiguidade	< = 5 anos	91	22,6
	Entre 6 -10 anos	104	25,8
	Entre 11 -15 anos	91	22,6
	Entre 16 -20 anos	73	18,1
	Entre 21 -25 anos	26	6,5
	> = 26 anos	16	4,0
	Valores ausentes	2	0,5

Relativamente à caracterização das categorias profissionais, optamos por classificar as profissões identificadas pelos inquiridos por questionário com base nas orientações da Classificação Portuguesa das Profissões 2010⁴⁶. Após a reorganização das profissões, a

⁴⁶ A Classificação Portuguesa das Profissões publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 106 — 1 de Junho de 2010, atenta às recomendações de 2009/824/CE da União Europeia, considerando a CITP/2008 da OIT um quadro ajustado para que os Estados-Membros produzam e divulguem estatísticas comparáveis por profissões. O acompanhamento da execução da CPP/2010 será assegurado pelo Grupo de Trabalho das Classificações Económicas e Sociais em articulação com a Secção Permanente de Coordenação Estatística.

classificação final ficou estruturada da seguinte forma: grupos profissionais; área profissional dos inquiridos; cargos/funções (tabela 26).

Tabela 26 Distribuição dos indivíduos segundo grupos profissionais

Caracterização Profissional	Frequência (n)	Percentagem (%)
Grupos profissionais:		
(1) Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	8	2,0
(2) Especialistas das atividades intelectuais e científicas	27	6,7
(3) Técnicos e profissões de nível intermédio	70	17,4
(4) Pessoal administrativo	61	15,1
(8) Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	237	58,8
Área profissional dos inquiridos:		
Administrador/Diretor Geral	8	2,0
Diretor de serviços administrativos	5	1,2
Diretor de produção e serviços especializados	5	1,2
Médico	1	0,2
Especialistas de organização administrativa e comerciais	10	2,5
Encarregado da indústria transformadora	22	5,5
Especialista das engenharias e técnicas afins	19	4,7
Técnicos e profissões das ciências e engenharia	8	2,0
Técnicos de nível intermédio, área financeira, administrativa e de negócios	65	16,1
Técnicos das tecnologias de informação e comunicação	3	0,7
Empregados de escritório	10	2,5
Operadores de dados, contabilidade, estatística, serviços financeiros e relacionados com o registo	8	2,0
Operadores de máquinas para fabrico de produtos têxteis	233	57,8
Condutores de veículos e operadoras de equipamentos móveis	6	1,5
Cargos/funções:		
Administrador/Diretor Geral	8	2,0
Diretores de Departamento	10	2,5
Chefes de turno/secção	36	8,9
Engenheiros têxteis	2	0,5
Químicos	1	0,2
Médico	1	0,2
Gestão e Marketing	4	1,0
Profissionais técnicos e/ou especializados	108	26,8
Operários da produção têxtil	233	57,8

O enquadramento dos trabalhadores face à classificação dos grupos profissionais obteve uma maior concentração na categoria (8) Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem (58,8%). Também as categorias profissionais intermédias, nomeadamente os (3) Técnicos e profissões de nível intermédio e o (4) Pessoal administrativo registaram valores significativos, 17,4% e 15,1 respetivamente.

Em relação à área profissional dos inquiridos, seguimos a divisão dos subgrupos da Classificação Portuguesa das Profissões e verificamos que o maior número de inquiridos enquadra-se na área profissional dos operadores de máquinas de fabrico de produtos têxteis (57,8%). Nesta categoria profissional encontram-se as profissões de operador de máquina de costura, operador de máquina de corte, urdidor, operador da tecelagem, operador da fiação, operador de máquinas de tricotar, operador de máquinas de branquear e de tingimento, operador de limpeza de tecidos, bobinador e preparador dos tecidos. Todas estas profissões foram referenciadas pelos inquiridos, de maneira que, para a sua classificação, foi necessário recorrer ao CPP a fim de obter uma classificação uniforme para todas as áreas profissionais registadas.

Os restantes grupos foram ocupados por técnicos de nível intermédio e superior, situação que se coaduna com o perfil de trabalhadores que integram as empresas da ITV da região do Ave.

Quanto aos cargos/funções ocupadas por estes profissionais, a categorização foi, igualmente, baseada na Classificação Portuguesa das Profissões. Tendo em conta as especificidades do estudo, optamos por uma divisão de quadros superiores (administradores/diretor geral e diretores de departamento); quadros intermédios (encarregado/chefes de turno/secção, engenheiros têxteis, químicos, recursos humanos, médico, gestão/marketing) e técnicos (pessoal dos departamentos e escritórios) e operários (pessoal da produção).

A categoria cargo/função, por integrar o setor da produção, é aquela que apresenta o maior número de trabalhadores (57,9%). De realçar que os profissionais técnicos e/ou especializados assumem uma representatividade de 26,7%, fator potenciador do aumento de profissionais qualificados no quadro de pessoal das empresas. As restantes funções/cargos estão distribuídos por cargos técnicos e de gestão/administração.

3.3. Os instrumentos de comunicação nas empresas

Após a identificação dos dados sociodemográficos e profissionais, deixamos à consideração dos inquiridos um conjunto de instrumentos de comunicação para que pudessem identificar os mais utilizados no desenvolvimento das suas atividades profissionais (tabela 27).

Tabela 27 Instrumentos de comunicação mais utilizados na empresa		
Instrumentos de comunicação	Frequência (n)	Percentagem (%)
Contacto direto e informal	274	69,0%
Telefone	262	65,0%
Caixa de sugestões	257	63,8%
Placards informativos	221	54,8%
Email	211	52,4%
Reuniões	180	44,7%
Ofícios/Circulares	171	42,4%
Intranet	69	17,1%
Manual de acolhimento	48	11,9%
Plano de comunicação	28	6,9%
Atividades lúdicas	27	6,7%
Jornal interno	7	1,7%

Os instrumentos de comunicação identificados como sendo os mais utilizados no desenvolvimento das atividades profissionais são o contacto direto e informal (69%), o telefone (65%) e a caixa de sugestões (63,8%), embora mais de metade dos funcionários tenham ainda apontado os placards informativos (54,8%) e o correio eletrónico (52,4%). Em contrapartida, as reuniões e os ofícios/circulares recolheram pouco mais de 40% de referências, enquanto os restantes instrumentos sugeridos não ultrapassaram os 20%, sendo por isso escassamente utilizados.

Desta análise realçamos que o contacto direto e informal juntamente com o telefone mostram a necessidade de resolver de imediato os assuntos que dizem respeito ao trabalho. Os instrumentos que visam o ato de formalizar, surgem com menos expressividade. Por fim, o planeamento, preparação e criação de estratégias de envolvimento e de comunicação

representam expressividade muito reduzida o que demonstra como a comunicação se processa sem ser baseada numa estratégia propriamente definida.

Quanto aos instrumentos de comunicação que facilitam a comunicação entre chefias, confirmamos, mais uma vez, as preferências pelo contacto direto e informal (70,2%), conforme visível na tabela 28:

Tabela 28 Instrumentos de comunicação que facilitam a circulação de informação

Instrumentos de comunicação	Frequência (n)	Percentagem (%)
Contacto direto e informal	283	70,2%
Telefone	242	60,0%
Email	200	49,6%
Placards informativos	191	47,4%
Reuniões	190	47,1%
Caixa de sugestões	165	40,9%
Ofícios/Circulares	154	38,2%
Plano de comunicação	115	28,5%
Manual de acolhimento	101	25,1%
Intranet	55	13,6%
Atividades lúdicas	43	10,7%
Jornal interno	41	10,2%
Redes sociais	27	6,7%

O contacto direto e informal está no topo das preferências dos trabalhadores para comunicar com os colegas/chefias, seguindo-se o telefone (60,0%). Por sua vez, menos de metade dos inquiridos refere que o email (49,6%), os placards informativos (47,4%), as reuniões (47,1%) e a caixa de sugestões (40,9%), são os instrumentos de comunicação que melhor facilitam a circulação da informação entre colegas e chefias. Realçamos a preferência dos inquiridos pela comunicação verbal e direta, fator potenciador da informalidade da comunicação, dimensão que iremos aprofundar no capítulo 7.

3.4. Estratégia de análise estatística

3.4.1. Análise Fatorial

Para analisar o conjunto de indicadores organizadas por sete temas, recorreremos à Análise Fatorial de Componentes Principais (AFCP).

Primeiro começamos por fazer uma análise da matriz de correlações para confirmar a existência de correlações aceitáveis entre as variáveis e com boas condições para produzir um modelo. Como valor de saturação consideramos o valor de $R > 0,4$, complementados com os resultados dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de esfericidade de Bartlett que ajudam a perceber se a aplicação da AF tem validade para as variáveis escolhidas.

Através da análise da matriz de co-variância verificamos a variância total explicada, identificamos os fatores a reter, através do valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1. A escolha do número de fatores a reter é complementada com a análise do gráfico *Scree Plot* e com a tabela da matriz das componentes onde concluímos o total de fatores a reter.

Por vezes, a solução fatorial encontrada para o modelo da AFCP nem sempre é interpretável e, por isso, recorremos ao método da rotação dos eixos fatoriais pelo facto de este não alterar a estrutura de dados, tanto o das comunalidades como a da variância específica. Através da matriz de componentes após rotação Varimax, procuramos que os pesos fatoriais de um conjunto de variáveis seja o maior possível num fator e o menor possível nos outros fatores ortogonais (Maroco, 2007).

Sempre que a AFCP é bem sucedida obtemos um pequeno número de fatores interpretáveis que captam parte significativa da variância das variáveis originais e que servem para simplificar a análise dos dados.

Prosseguimos, igualmente, para uma análise que nos permitisse investigar a consistência interna das escalas - Alpha de Cronbach, assim como o resultado de informação sobre as relações entre os itens individuais de cada escala.

Na nossa pesquisa, desenvolvemos uma AFCP (N de 403) para um conjunto de 52

indicadores organizados por sete Grupos, a saber: (1) Grupo D - A empresa dá a conhecer/partilha a sua política de comunicação; (2) Grupo E - A planificação da comunicação interna na empresa; (3) Grupo F - A comunicação/informação distribuída pela empresa; (4) Grupo G - As chefias participam na definição das estratégias de Comunicação; (5) Grupo H - A comunicação em Saúde Laboral é desenvolvida através; (6) Grupo I - Uma aposta da empresa na área da Saúde Laboral gera ganhos na produtividade porque; (7) Grupo J - A Cultura Organizacional deve valorizar a comunicação em saúde laboral. De seguida, apresentamos a tabela da matriz de componentes principais encontrada para cada grupo de indicadores, com extração dos fatores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *Varimax*.

(1) Políticas de comunicação:

De acordo com a tabela 28, os indicadores relativos às políticas de comunicação mostram uma boa adequabilidade da amostra ($KMO = .840$), com uma solução uni-fatorial e uma variância total explicada de 62,38%, bem como uma boa consistência interna medida através do Alfa de Cronbach ($\alpha = .873$). Consideramos que todos os indicadores contribuem para a medição da variável políticas de comunicação, sendo que os valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados, conforme nos mostra a tabela 29.

Tabela 29 Políticas de Comunicação

	Fatores
D - A empresa dá a conhecer/partilha a sua política de comunicação interna através de:	1
D1 - Da missão e dos objetivos junto dos trabalhadores.	,822
D2 - Do organigrama situado num local visível a todos.	,797
D3 - Do manual de acolhimento disponibilizado aos trabalhadores.	,610
D4 - Do diálogo e da participação dos trabalhadores nas estratégias de comunicação.	,897
D5 - De instrumentos de comunicação necessários à formalização da informação.	,780
D6 - Do incentivo aos trabalhadores para darem opiniões/sugestões sobre o trabalho às chefias.	,804
Medida da adequabilidade da amostra Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)	,840
% Variância explicada	62,38
Alfa de Cronbach	,873

(2) A planificação da Comunicação Interna na empresa

De acordo com a tabela 30, os indicadores relativos à planificação da Comunicação Interna na empresa apresentam uma baixa adequação amostral ($KMO = .614$) e uma solução bifatorial. O fator um engloba os indicadores E7, E10 e E11 e explica 48,17% da variância, para o qual decidimos atribuir a designação de Planeamento da Comunicação-importância. A agregação dos indicadores *E7-É importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa*; *E10-Permite maior eficiência na passagem da informação*; *E11-Torna mais eficaz a transmissão das mensagens/ordens/comunicados*, pretende-nos mostrar a importância que o planeamento da informação assume no interior da empresa, nas dinâmicas comunicacionais e nas interações entre os colaboradores.

Por sua vez, o fator dois, agrega os indicadores *E8-É desenvolvida de modo informal sem estar registada num plano estratégico* e *E9-É importante, mas os assuntos são sempre resolvidos informalmente*, e explica 33,38% da variância, e passou a designar-se de planeamento da comunicação-práticas devido ao modo como a comunicação se desenvolve em termos práticos. Verificamos que todos os indicadores apresentados contribuem para medir os dois fatores extraídos, em que valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados. O coeficiente de Alfa de Cronbach apresenta elevados níveis de consistência tanto para o fator um ($\alpha = .835$) como para o fator dois ($\alpha = .897$).

Tabela 30 Planeamento de Comunicação

A planificação da comunicação interna na empresa:	Fatores	
	1	2
E7 - É importante para o desenvolvimento e crescimento da empresa.	,797	
E8 - É desenvolvida de modo informal sem estar registada num plano estratégico.		,950
E9 - É importante, mas os assuntos são sempre resolvidos informalmente.		,951
E10 - Permite maior eficiência na passagem da informação.	,888	
E11 - Torna mais eficaz a transmissão das mensagens/ordens/comunicados.	,906	
Medida da adequabilidade da amostra Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)	,614	
% Variância explicada	48,17	33,38
Alfa de Cronbach	,835	,897

(3) A comunicação/informação distribuída pela empresa:

A tabela 31 apresenta os indicadores relativos à comunicação/informação distribuída pela empresa e mostra uma adequação amostral razoável ($KMO = .703$). Foi possível encontrar uma solução bi-fatorial. Ao fator um correspondem os indicadores F12, F13, F15, F16, F18, F19 e F20, explica 38,52% da variância, para o qual atribuímos a designação de formalidade da comunicação. Esta designação resulta da combinação de elementos que se relacionam com os aspetos formais da Comunicação Interna na organização.

Já o fator dois, mede os indicadores F14 e F17 e explica 17,30% da variância, a que demos o nome de informalidade da comunicação. Verificamos que todos os indicadores contribuem para medir os dois fatores extraídos, onde os valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados.

Tabela 31 Distribuição da Comunicação/Informação

A comunicação/informação distribuída pela empresa:	Fatores	
	1	2
F12 - Faz-se através dos instrumentos de comunicação formais disponíveis.	,567	
F13 - Ocorre sempre dos superiores para os subordinados (de cima para baixo).	,475	
F14 - É informal e sem qualquer tipo de registo.		,842
F15 - É clara, acessível e de fácil compreensão.	,798	
F16 - Ajuda a evitar os ruídos/dificuldades no diálogo entre os trabalhadores.	,787	
F17 - É insuficiente e não é desenvolvida como deveria.		,777
F18 - Faz-se de modo informal e muito aberta.	,770	
F19 - É sempre transmitida por escrito.	,536	
F20 - Satisfaz as necessidades dos trabalhadores.	,738	
Medida da adequabilidade da amostra Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)	,701	
% Variância	38,52	17,30
Alfa de Cronbach	,803	,602

Apesar de tudo, o coeficiente de Alfa de Cronbach apresenta, apenas, bons níveis de consistência para o fator um ($\alpha = .835$), enquanto que o fator dois apresenta um nível de consistência inaceitável ($\alpha = .602$), de acordo com os critérios que medem a consistência interna de um instrumento propostos por Murphy e Davidsholder, (1988), em que valores > 0.6 apresentam uma fiabilidade inaceitável. Como tal, optamos por não considerar o fator na prossecução da análise dos dados estatísticos.

(4) As chefias participam na definição das estratégias de comunicação.

De acordo com a tabela 32, os indicadores relativos às políticas de comunicação mostram uma boa adequabilidade da amostra ($KMO = .869$), com uma solução uni-fatorial que explica variância total de 83,52%. Através do Alfa de Cronbach verificamos uma boa consistência interna ($\alpha = .950$). Constatamos que todos os indicadores contribuem para medição da variável definição da participação nas estratégias de comunicação, sendo que valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados.

Tabela 32 Participação nas estratégias de comunicação

As chefias participam na definição das estratégias de comunicação interna através de:	Fatores
	1
G21 - De ideias/opiniões recolhidas junto dos trabalhadores.	,898
G22 - Da observação de problemas/falhas no contexto profissional.	,922
G23 - Da abertura ao diálogo de cariz informal com os trabalhadores.	,934
G24 - Da disseminação da informação entre os quadros superiores e as equipas de trabalho.	,922
G25 - Do registo formal de ideias/sugestões/problemas pelos trabalhadores.	,893
Medida da adequabilidade da amostra Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)	,869
% Variância	83,52
Alfa de Cronbach	,950

(5) A comunicação em Saúde Laboral é desenvolvida através de:

Os indicadores relativos às políticas de comunicação mostram uma boa adequabilidade da amostra ($KMO = .923$), com uma solução uni-fatorial que explica variância total de 74,29%. Através do Alfa de Cronbach verificamos uma boa consistência interna ($\alpha = .939$). Constatamos que todos os indicadores contribuem para medição da variável comunicação em Saúde Laboral, sendo que valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados, conforme tabela 33.

Tabela 33 Comunicação em Saúde Laboral

A comunicação em saúde laboral é desenvolvida através de:	Fatores
	1
H26 - De atividades comunicativas de promoção e prevenção dos riscos profissionais dos trabalhadores.	,858
H27 - De ações de formação ajustadas aos problemas/necessidades dos trabalhadores.	,904
H28 - De campanhas de sensibilização, rastreios, convívios ou ações de responsabilidade social.	,886
H29 - Da partilha de informação sobre as normas e orientações previstas na legislação.	,894
H30 - Da promoção e incentivo ao cumprimento das regras de segurança, higiene e saúde no trabalho.	,865
H31 - De um gabinete interno que fornece apoio técnico na área da segurança e saúde no trabalho.	,693
H32 - De estratégias de informação que favoreçam um ambiente de trabalho mais seguro e motivador.	,914
KMO	,923
% Variância	74,29
Alfa de Cronbach	,939

(6) Uma aposta da empresa na área da Saúde Laboral gera ganhos na produtividade porque:

De acordo com a tabela 34, os indicadores relativos à comunicação em Saúde Laboral distribuída pela empresa mostram uma boa adequação amostral ($KMO = .923$). Foi possível encontrar uma solução bi-fatorial, em que o fator um, correspondem aos indicadores I33, I34, I35, I36, I37, I38, que explica 55,23% da variância. Já o fator dois, mede os indicadores I39, I40, I41 e I42, explica 13,51% da variância. Ao fator um atribuímos a designação de disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral, por considerarmos que os indicadores I33, I34, I35, I36, I37, I38 incidem sobre os comportamentos de risco e ausências ao trabalho, o conhecimento dos riscos profissionais, material de apoio e informação sobre a segurança e saúde no trabalho, motivação e valorização do trabalhador, acompanhamento do ritmo profissional e a criação de um gabinete interno ligada à saúde dos trabalhadores.

Por sua vez, para o fator dois, atribuímos o nome de relação da informação em Saúde Laboral e a produtividade, por considerar os fatores de exposição de dúvidas medos e receios, investimento em saúde e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, conhecimento das normas, direitos e deveres e o sentimento de segurança e bem-estar nas tarefas que executam.

Deste modo, verificamos que todos os indicadores contribuem para medir os dois fatores extraídos, onde os valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados.

O coeficiente de Alfa de Cronbach apresenta níveis de consistência significativos tanto para o fator um ($\alpha = .838$) como para o fator dois ($\alpha = .909$)

Tabela 34 Investimento em Saúde Laboral

Uma aposta da empresa na área da Saúde Laboral gera ganhos na produtividade porque:	Fatores	
	1	2
I33 - Há menos comportamentos de risco e ausências ao trabalho do lado dos trabalhadores.	,795	
I34 - Há uma maior sensibilização para os efeitos dos riscos profissionais da função de cada trabalhador.	,881	
I35 - Há mais informação e material de apoio aos trabalhadores sobre a segurança/saúde no trabalho.	,779	
I36 - Há um sentimento de motivação e de valorização da importância do trabalhador pela empresa.	,782	
I37 - Há a preocupação das chefias em acompanhar o ritmo/empenho profissional dos trabalhadores.	,663	
I38 - Existe (ou está a ser criado) um gabinete interno destinado à área da saúde laboral na empresa.	,428	
I39 - Há um ambiente favorável à exposição de dúvidas, medos e receios por parte dos trabalhadores.		,854
I40 - Há um investimento em saúde laboral que melhora a qualidade de vida dos trabalhadores.		,800
I41 - Há um maior conhecimento das normas, direitos e deveres dos trabalhadores na empresa.		,857
I42 - Há um sentimento de segurança e bem-estar dos trabalhadores nas tarefas que executam.		,842
KMO	,866	
% Variância	55,23	13,51
Alpha de Cronbach	,838	,909

(7) Cultura Organizacional deve valorizar a comunicação em saúde laboral:

Os indicadores relativos à Cultura Organizacional mostram uma boa adequabilidade da amostra (KMO = .930), com uma solução uni-fatorial que explica uma variância total de 67,68%. Através do Alfa de Cronbach verificamos uma boa consistência interna ($\alpha = .943$). Deste modo, constatamos que todos os indicadores contribuem para medir a variável cultura comunicacional, em que valores mais elevados correspondem a níveis de concordância mais elevados, conforme tabela 35.

Tabela 35 Cultura comunicacional

Cultura Organizacional deve valorizar a comunicação em saúde laboral:	Fatores
	1
43 - Pela importância estratégica que a área da saúde no trabalho representa para o trabalhador.	,817
44 - Pela implementação de registos formais e de reuniões de grupo relacionadas com a saúde laboral.	,788
45 - Para gerar trabalhadores mais informados e comunicativos no meio empresarial.	,878
46 - Para criar uma cultura comunicacional aberta e positiva entre todos os trabalhadores.	,849
47 - Para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e estimulante entre todos os trabalhadores.	,818
48 - Para aumentar o grau de conhecimento dos trabalhadores na área da saúde laboral.	,788
49 - Para criar uma cultura de proximidade na comunicação entre todos os trabalhadores.	,859
50 - Para prevenir falhas ou erros na transmissão da informação entre colegas e/ou entre chefias.	,850
51 - Para melhorar os conhecimentos e as competências profissionais e sociais dos trabalhadores.	,847
52 - Pela necessidade de se diferenciar das outras empresas da região.	,722
KMO	,930
% Variância	67,68
Alpha de Cronbach	,943

Após AFCP para todos os grupos chegamos a um conjunto de fatores que nos irão ajudar a desenvolver uma estratégia analítica para os dados provenientes do estudo quantitativo. A tabela 36 mostra os fatores que resultaram da AFCP e o respetivo enquadramento dos grupos de onde foram extraídos.

Tabela 36 Identificação dos fatores extraídos após AFCP

Grupo	Identificação dos fatores
D	Políticas de comunicação
E	Planificação da comunicação - importância
	Planificação da comunicação - prática
F	Formalidade da comunicação
G	Participação nas estratégias de comunicação
H	Comunicação em Saúde Laboral
I	Disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral
	Relação da informação em saúde laboral e a produtividade
J	Cultura comunicacional

3.4.2. Análise das correlações entre fatores

A tabela 37 mostra que elevados níveis de concordância nas políticas de comunicação correspondem a elevados níveis de concordância nos restantes fatores. Tal correlação sugere que os colaboradores inquiridos indicam que as questões relacionadas com a comunicação interna são importantes para a empresa. Destacamos os níveis de concordância significativos entre as políticas de comunicação e a participação nas estratégias de comunicação ($r = .748, p < .001$); e entre a participação nas estratégias de comunicação e a comunicação em Saúde Laboral ($r = .794, p < .001$). As correlações significativas sugerem que a existência de uma política de comunicação na empresa potencia a participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação e no investimento na área da comunicação em saúde laboral.

Do lado inverso, verificamos que níveis significativos de concordância no planeamento da comunicação – práticas correspondem a uma reduzida concordância em relação à participação nas estratégias de comunicação ($r = -.182, p < .001$), à comunicação em Saúde Laboral ($r = -.207, p < .001$), à disseminação e compreensão da informação Saúde Laboral ($r = -.262, p < .001$) e à cultura comunicacional ($r = -.248, p < .001$). Estes resultados revelam que o fraco planeamento da comunicação-prática resulta numa fraca participação nas estratégias de comunicação, num fraco investimento na comunicação em saúde laboral e a num fraca abordagem das temáticas relacionadas com a cultura comunicacional.

Tabela 37 Medidas de correlação de *R* de *Pearson* entre as variáveis (N = 403)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Políticas de Comunicação	1								
(2) Planificação da Comunicação (importância)	,346 ^{***}	1							
(3) Planificação da Comunicação (prática)	-,008	-,146 ^{**}	1						
(4) Formalidade da Comunicação	,691 ^{***}	,399 ^{***}	-,089	1					
(5) Participação nas estratégias de comunicação	,748 ^{***}	,361 ^{***}	-,182 ^{***}	,684 ^{***}	1				
(6) Comunicação em Saúde Laboral	,661 ^{***}	,358 ^{***}	-,207 ^{***}	,655 ^{***}	,794 ^{***}	1			
(7) Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	,523 ^{***}	,480 ^{***}	-,262 ^{***}	,523 ^{***}	,638 ^{***}	,673 ^{***}	1		
(8) Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	,611 ^{**}	,353 ^{**}	-,068	,623 ^{***}	,596 ^{***}	,620 ^{***}	,620 ^{***}	1	
(9) Cultura Comunicacional	,467 ^{***}	,528 ^{***}	-,248 ^{***}	,562 ^{***}	,525 ^{***}	,553 ^{***}	,688 ^{***}	,575 ^{***}	1

* p < .05; ** p < .01; ***p < .001

Legenda: (1) Políticas de Comunicação; (2) Planificação da Comunicação (importância); (3) Planificação da Comunicação (prática); (4) Formalidade da Comunicação; (5) Participação nas estratégias de comunicação; (6) Comunicação em Saúde Laboral; (7) Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral; (8) Relação da informação em saúde laboral e a produtividade; (9) Cultura Comunicacional

Quanto aos instrumentos/modos de comunicação mais utilizados pelos colaboradores na empresa, os mais referenciados pelos inquiridos foram o contacto direto e informal, o telefone, a caixa de sugestões, os placards informativos, o email, as reuniões e os ofícios/circulares, todos com frequências de respostas acima dos 40% (N = 403).

Depois, procedemos à análise de correlações entre os instrumentos/modos de comunicação e entre os indicadores sociodemográficos, conforme a tabela 38. A análise dos resultados das correlações mostra que:

- contacto direto e informal apresenta correlações estatisticamente significativas em relação ao género ($r_s = .173$, $p < .001$), e são os homens que optam mais pelo contacto direto e informal; o uso do email também varia em função do género ($r_s = -.141$, $p < .01$), desta vez é o género feminino que melhor evidencia o uso deste instrumento de comunicação;

- a idade está negativamente associada aos placards informativos ($r_s = -.113$, $p < .05$) e aos ofícios/circulares ($r_s = -.121$, $p < .05$) como instrumento de comunicação mais usado pelos colaboradores nas empresas. Tais pressupostos foram, igualmente, evidenciados nas entrevistas;

- há correlações positivas entre as habilitações literárias dos colaboradores e a preferência atribuída ao uso de e-mail ($r_s = .335$, $p < .001$), às reuniões ($r_s = .221$, $p < .001$) e o uso do telefone ($r_s = .168$, $p < .01$). Estes resultados depreendem que os colaboradores com um nível de escolaridade mais baixo são os que preferem usar o telefone e pelos e-mails, ao invés dos que têm escolaridade mais alta, que indicaram as reuniões como o modo de comunicação mais ajustado na distribuição da informação pela empresa;

- o cargo/função apresenta uma correlação negativa em relação às reuniões ($r_s = -.184$, $p < .001$), e-mail ($r_s = -.174$, $p < .001$) e ao telefone ($r_s = -.168$, $p < .01$), ou seja, os inquiridos que ocupam cargos de chefia referem que estes instrumentos são pouco valorizados e são preteridos a favor de outros.

- a dimensão da empresa está correlacionada de modo negativo com o contacto direto e informal ($r_s = -.220$, $p < .001$), e apresenta uma correlação positiva com o uso do e-mail ($r_s = .112$, $p < .05$), ou seja, os instrumentos de comunicação mais usados nas empresas varia de

acordo com a sua dimensão. As diferenças mais significativas encontram-se entre as pequenas empresas e as grandes empresas.

Face aos dados apresentados, concluímos que a idade, a antiguidade, o cargo/função e a dimensão da empresa correlacionam-se de forma negativa quanto ao uso dos instrumentos de comunicação. As habilitações literárias foram aquelas que apresentaram valores de concordância positivos. Tais resultados sugerem, também, que o nível de habilitações está relacionado com o uso e as preferências dos instrumentos de comunicação disponíveis nas empresas.

Relativamente aos instrumentos de comunicação mais usados nas empresas, quando estão correlacionados entre si, apresentam resultados estatisticamente significativos, à exceção do contacto direto e informal que não apresenta qualquer relação com o uso do email, das reuniões e o uso de ofícios/circulares.

Por fim, destacamos níveis de concordância moderados entre o uso do telefone e do e-mail ($r_s = .602, p < .001$), a caixa de sugestões e os placards informativos ($r_s = .530, p < .001$) e entre o uso de e-mail e de reuniões ($r_s = .497, p < .001$). Verificamos, igualmente, um baixo nível de concordância entre o telefone e as reuniões ($r_s = .356, p < .001$) e entre os ofícios/circulares ($r_s = .356, p < .001$). Assim, consideramos que, de uma forma geral todos os instrumentos/modos de comunicação estão relacionados entre si, à exceção do contacto direto e informal.

Tabela 38 Medidas de correlação entre os instrumentos de comunicação e as variáveis sociodemográficas (N = 403)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
Contacto direto e informal	,173***	-,051	,088	-,041	-,030	-,220***	1						
Telefone	-,058	-,067	,088	,168**	-,168**	,018	,121*	1					
Caixa de sugestões	-,062	,007	-,144**	-,017	,036	,091	,213***	,281***	1				
Placards informativos	,057	-,113*	-,070	-,078	-,029	-,015	,190***	,181***	,530***	1			
E-mail	-,141**	-,064	,043	,335***	-,174***	,112*	-,005	,602***	,273***	,153**	1		
Reuniões	-,011	-,021	-,023	,221***	-,184***	,048	,007	,356***	,251***	,183***	,497***	1	
Ofícios/circulares	-,045	-,121*	,042	,008	-,043	,092	,062	,356***	,250***	,315***	,236***	,178**	1

* p < .05; ** p < .01; ***p < .001

Legenda: (1) Género; (2) Idade; (3) Antiguidade; (4) Habilitações Literárias; (5) Cargo/Função; (6) Dimensão da empresa; (7) Contacto direto e informal; (8) Telefone; (9) Caixa de sugestões; (10) Placards informativos; (11) E-mails; (12) Reuniões; (13) Ofícios/circulares.

De seguida, a tabela 39, apresenta os instrumentos/modos de informação que facilitam a comunicação entre os colegas e as chefias. Verificamos que o género está correlacionado positivamente com o contacto direto e informal ($r_s = .181, p < .001$), resultado que evidencia que esta é a opção preferida dos inquiridos nas ações de Comunicação Interna nas organizações.

O grau de antiguidade dos inquiridos está positivamente correlacionado com o uso da caixa de sugestões ($r_s = .112, p < .05$), como meio facilitador da comunicação entre colegas e chefias. Do lado inverso, há uma correlação negativa entre a antiguidade e o uso de placards informativos ($r_s = -.151, p < .01$), ou seja, quanto mais elevada a antiguidade dos colaboradores, menor o uso dos placards informativos como instrumento facilitador da comunicação entre colegas e chefias. De igual modo, a opção pela caixa de sugestões foi mais visada pelos trabalhadores com menor antiguidade por comparação com os trabalhadores que têm níveis de antiguidade mais elevados.

O nível de habilitações literárias dos inquiridos apresenta fortes correlações positivas com alguns instrumentos de comunicação, nomeadamente o telefone ($r_s = .154, p < .01$), o email ($r_s = .244, p < .01$), e as reuniões ($r_s = .189, p < .01$). Após análise de correlações, consideramos que a elevada concordância sobre tais instrumentos de comunicação se deve ao elevado grau de escolaridade dos colaboradores. Do lado inverso, verificamos que as habilitações literárias evidenciam correlações negativas face ao uso da caixa sugestões ($r_s = -.203, p < .05$) e aos placards informativos ($r_s = -.266, p < .01$). De igual modo, o nível de escolaridade contribui para a opção destes instrumentos.

Por sua vez, o cargo/função dos inquiridos apresenta níveis de concordância elevados face à importância do uso da caixa de sugestões nas empresas ($r_s = .163, p < .01$). Do lado inverso, verificamos que o uso do telefone ($r_s = -.151, p < .01$), do email ($r_s = -.145, p < .01$) e das reuniões ($r_s = -.123, p < .01$), estão negativamente associadas ao cargo/função.

Há uma correlação negativa significativa entre o contacto direto e informal e a dimensão da empresa ($r_s = -.294, p < .001$). Assim, constatamos que a opção pelo contacto direto e informal como modo/instrumento de comunicação usado nas empresas varia de acordo com a dimensão das mesmas, pressuposto também evidenciado ao longo das entrevistas.

Quanto aos instrumentos de comunicação que melhor facilitam a comunicação entre colegas/chefias, os resultados são estatisticamente significativos sempre que surgem em conjunto com outros instrumentos de comunicação. Vejamos os resultados encontrados (tabela 39):

- A conjugação do contacto direto e informal com os placards informativos ($r_s = .205, p < .001$) e com a caixa de sugestões ($r_s = .163, p < .001$) surgem associados quando as empresas pretendem dar a conhecer ou a transmitir informações junto dos colaboradores;

- O uso do telefone deverá surgir em paralelo com o email ($r_s = .688, p < .001$), com as reuniões ($r_s = .425, p < .001$), com a caixa de sugestões ($r_s = .164, p < .01$) e com os placards informativos ($r_s = .155, p < .01$). Estes resultados indiciam que para além da formalização, deverão ocorrer momentos de partilha, de participação, cujo diálogo seja uma presença constante de proximidade entre todos.

As correlações com elevados níveis de concordância são visíveis entre todos os instrumentos de comunicação. Porém, aqueles que apontam o contacto direto e informal como sendo o mais importante apresentam baixos níveis de concordância para o uso de email, reuniões e ofícios/circulares.

Os instrumentos/modos de comunicação que melhor facilitam a comunicação entre colegas/chefias mostram uma combinação dos instrumentos voltados para a formalização, mas não descuram a existência de instrumentos que potenciem o diálogo, a proximidade e o envolvimento entre todos.

Tabela 39 Medidas de correlação entre os instrumentos facilitadores da comunicação e as variáveis sociodemográficas (N = 403)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Contacto direto e informal	,181***	-,067	,057	-,059	,028	-,294***	1					
Telefone	-,018	-,028	,008	,154**	-,151**	,068	,100*	1				
Email	,005	-,062	,018	,244***	-,145**	,094	-,016	,688***	1			
Placards informativos	,121*	,025	-,151**	-,203**	,065	-,084	,205***	,155**	,022	1		
Reuniões	-,057	-,046	,038	,189***	-,123**	,029	,017	,425***	,435***	,159**	1	
Caixa de sugestões	,097	,022	,112*	-,266**	,163**	-,034	,189***	,164**	,031	,584***	,012	1

* p < .05; ** p < .01; *** p < .001

Legenda: (1) Género; (2) Idade; (3) Antiguidade; (4) Habilitações Literárias; (5) Cargo/Função; (6) Dimensão da empresa; (7) Contacto direto e informal; (8) Telefone; (9) E-mail; (10) Placards informativos; (11) Reuniões; (12) Caixa de sugestões.

Quanto aos instrumentos/modos de comunicação mais usados na empresa a tabela 40 sugere que a planificação da comunicação - prática faz-se com recurso aos ofícios/circulares ($r_s = .331$, $p < .001$) para que se proceda à disseminação da informação junto dos trabalhadores.

Os mecanismos centrados na formalidade da comunicação associam-se ao uso da caixa de sugestões ($r_s = .162$, $p < .01$), sendo esta um elemento que faz parte da cultura comunicacional da empresa ($r_s = .118$, $p < .01$), fortemente valorizada pelas empresas para que os seus colaboradores procedam à participação nas estratégias de comunicação ($r_s = .134$, $p < .01$). Esta participação é incitada através dos placards informativos ($r_s = .139$, $p < .05$), pois a consulta da informação sobre a Saúde Laboral faz-se por essa via ($r_s = .136$, $p < .01$), o que significa que este é um instrumento de comunicação muito usado nas empresas, pelo facto de se encontrar num local de fácil acesso e visível a todos.

Constatamos, assim, que a disseminação da informação em Saúde Laboral também está associada com o uso do email ($r_s = .099$, $p < .05$) como modo eficaz de divulgação. Consequentemente, a relação da informação em Saúde Laboral e a produtividade faz-se pelo uso dos placards informativos ($r_s = .100$, $p < .05$), situação já apontada pelos entrevistados ao referirem ser este o meio mais eficaz para informar os colaboradores sobre as atividades que propõem desenvolver e todas as ações necessárias/obrigatórias voltadas para a Saúde Laboral.

Tabela 40 Medidas de correlação entre os instrumentos/modos de comunicação e as variáveis (N = 403)

	Contacto direto e informal	Telefone	Caixa de sugestões	Placards informativos	Email	Reuniões	Ofícios/ Circulares
Planificação da Comunicação (importância)	-,003	-,090	-,014	-,011	,011	,089	-,191 ^{***}
Planificação da Comunicação (prática)	-,057	,012	-,026	,032	-,113 [*]	-,125 [*]	,331 ^{***}
Formalidade da Comunicação	,048	-,046	,162 ^{**}	,082	,028	,029	-,144 ^{**}
Participação nas estratégias de comunicação	-,108 [*]	-,126 [*]	,134 ^{**}	,119 [*]	-,013	,042	-,301 ^{***}
Comunicação em Saúde Laboral	-,144 ^{**}	-,066	,189	,136 ^{**}	,051	,031	-,258 ^{***}
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	-,143 ^{**}	-,074	-,073	,037	,099 [*]	,029	-,299 ^{***}
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	,047	-,008	-,164 ^{**}	,100 [*]	-,001	-,016	-,145 ^{**}
Cultura comunicacional	-,010	-,066	,118 ^{**}	,096	,060	,017	-,252 ^{***}

* p < .05; ** p < .01; ***p < .001

A tabela 41 apresenta as correlações entre os instrumentos/modos de comunicação e os fatores relacionados com a Comunicação Interna. Desta análise destacamos os níveis de concordância significativos entre a planificação da informação-prática e os placards informativos ($r_s = .212, p < .001$) e entre a caixa de sugestões ($r_s = .226, p < .001$). Estes resultados sugerem que a planificação da comunicação - prática deve procurar meios de disseminação que cheguem a todos na empresa e deve ser flexível no que toca à participação dos colaboradores através de ideias/sugestões recorrendo à caixa de sugestões disponibilizada pelas empresas para esse efeito.

Do lado inverso, a planificação da informação-prática correlaciona-se de forma negativa com o e-mail ($r_s = -.102, p < .001$) e com as reuniões ($r_s = -.125, p < .001$). Os níveis de concordância negativos encontrados situam-se entre o desenvolvimento do contacto direto e informal e a participação nas estratégias de comunicação ($r_s = -.166, p < .01$), a comunicação em Saúde Laboral ($r_s = -.187, p < .001$) e a disseminação e compreensão da informação em saúde laboral ($r_s = -.186, p < .001$).

Concluimos que o planeamento da comunicação-prática é aquela que merece maior investimento na sua operacionalização, situação que deverá passar por uma abordagem direta e informal junto dos colaboradores, complementada com o uso dos placards informativos e com o incentivo à participação com ideias/opiniões através da caixa de sugestões.

Tabela 41 Medidas de correlação entre os instrumentos/modos facilitadores da comunicação e as variáveis (N = 403)

	Contacto direto e informal	Telefone	Caixa de sugestões	Placards informativos	Email	Reuniões
Planificação da Comunicação (importância)	-,067	,001	-,041	-,065	,089	-,128 ^{**}
Planificação da Comunicação (prática)	,051	-,062	-,102 [*]	,212 ^{***}	-,125 [*]	,226 ^{***}
Formalidade da Comunicação	-,004	,038	,077	,027	,029	,075
Participação nas estratégias de comunicação	-,166 ^{**}	-,087	,019	-,056	,042	-,045
Comunicação em Saúde Laboral	-,187 ^{***}	-,020	,058	-,047	,031	-,005
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	-,186 ^{***}	-,007	,074	-,089	,029	-,094
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	,019	,029	,048	,022	-,016	,049
Cultura comunicacional	-,061	-,027	,069	-,005	,017	-,015

* p < .05; ** p < .01; ***p < .001

3.4.3. Teste de diferenças

Executado o teste de *t-Student*, os resultados são dados a conhecer através da tabela 42:

Tabela 42 Teste de diferenças segundo género (N= 402)

	Género				$T_{(400)}$	p
	Feminino (n = 194)		Masculino (n = 208)			
	M	DP	M	DP		
Políticas de Comunicação	4.72	1.26	4.84	1.27	-.943	.346
Planificação da Comunicação (importância)	6.08	.71	6.09	.93	1.66	.868
Planificação da Comunicação (prática)	4.60	1.77	4.80	1.65	-1.14	.253
Formalidade da Comunicação	5.12	.98	5.13	1.00	-.013	.990
Participação nas estratégias de comunicação	4.92	1.48	4.85	1.44	.482	.630
Comunicação em Saúde Laboral	5.09	1.27	4.94	1.36	1.127	.260
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	5.63	.93	5.40	1.05	2.379	.018
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	5.47	1.25	5.30	1.24	.1345	.180
Cultura Comunicacional	5.89	.79	5.80	.93	1.025	.305

Verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre o género e a disseminação e compreensão da informação em saúde laboral ($t_{(400)} = 2,37$, $p = .018$). Estes valores indicam que são as mulheres que registam maior preocupação com a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral por comparação com o género masculino.

Relativamente aos grupos etários dos inquiridos, a tabela 43 apresenta-nos a análise da variância, cujos resultados se distribuíram da seguinte forma: ≤ 29 anos; entre 30-34 anos; entre 35-39 anos; entre 40-44 anos; entre 45-49 anos; ≥ 50 anos. Executado o teste *Post Hoc*, os efeitos estatisticamente significativos apenas foram encontrados na comunicação em Saúde Laboral ($F(5.397) = 2,88$, $p = .014$). As diferenças encontradas mostram que os inquiridos até aos 35 anos apresentam maiores níveis de concordância em abordar o tema da comunicação em saúde por comparação com os inquiridos com mais de 45 anos de idade.

Tabela 43 Análise da variância *One-Way Anova*: grupos etários e todas as variáveis

Variáveis	Grupos etários												F	p	Post Hoc
	<=29 anos (n = 51)		30-34 (n = 68)		35-39 (n = 78)		40-44 (n = 87)		45-49 (n = 60)		>=50 anos (n = 59)				
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP			
Políticas de Comunicação	4,85	1,29	4,69	1,26	4,64	1,38	4,97	1,16	4,88	1,18	4,88	1,18	.743	.591	
Planificação da Comunicação (importância)	5,90	1,15	6,08	,95	6,22	,68	6,11	,64	6,06	,68	6,05	,89	.996	.420	
Planificação da Comunicação (prática)	4,42	1,64	4,74	1,75	4,48	1,77	4,83	1,71	4,96	1,64	4,71	1,66	.945	.452	
Formalidade da Comunicação	4,92	1,10	5,03	,93	5,09	,96	5,16	,97	5,33	,95	5,16	1,01	1.162	.327	
Participação nas estratégias de comunicação	4,69	1,50	4,60	1,47	4,99	1,49	4,68	1,43	5,09	1,42	5,17	1,34	1.683	.138	
Comunicação em Saúde Laboral	4,79	1,38	4,75	1,26	5,18	1,28	4,77	1,39	5,29	1,21	5,32	1,21	2.884	.014	1; 2; 4 < 5; 6
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	5,28	1,28	5,45	1,01	5,69	,89	5,45	1,05	5,54	,87	5,60	,84	1.262	.280	
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	5,20	1,39	5,29	1,17	5,50	1,25	5,35	1,35	5,41	1,16	5,46	1,11	.501	.776	
Cultura Comunicacional	5,60	1,19	5,85	,83	5,97	,80	5,81	,78	5,85	,76	5,87	,81	1.146	.335	

Legenda: 1 = <= 29 anos; 2 = Entre 30 e 34 anos; 3 = Entre 35 e 39 anos; 4 = Entre 40 e 44 anos; 5 = Entre 45 e 49 anos; 6 = >= 50 anos

A tabela 44 apresenta os resultados da análise da variância tendo em consideração os três níveis de habilitações literárias: ensino básico, ensino secundário e ensino Superior. Verificamos que as habilitações literárias apresentam diferenças significativas com a planificação da comunicação - importância ($F(2.396) = 5,945, p = .003$) e com a planificação da comunicação - prática ($F(2.396) = 9,914, p < .001$), ou seja, são os colaboradores com níveis de escolaridade mais baixos que valorizam mais a importância e a prática da planificação da comunicação por comparação com os colaboradores com o ensino secundário e com o ensino superior;

Encontramos diferenças estatisticamente significativas entre o nível de habilitações literárias e a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral ($F(2.396) = 8,580, p < .001$), ou seja, esta é mais valorizada pelos colaboradores com níveis de escolaridade mais elevados, por comparação com os que apresentam escolaridade mais baixa.

Os colaboradores com habilitações literárias mais baixas consideram que deve haver uma cultura comunicacional ($F(2.396) = 7,972, p < .001$) que valorize as questões relacionadas com a Saúde Laboral, por comparação com os colaboradores que apresentam níveis de escolaridade mais elevados.

Tabela 44 Análise da variância *One-Way Anova*: habilitações literárias e todas as variáveis

Variáveis	Habilitações Literárias								F	p	Post Hoc
	Ensino Básico (n = 223)		Ensino Secundário (n = 115)		Ensino superior (n = 61)						
	M	DP	M	DP	M	DP					
Políticas de Comunicação	4,73	1,30	4,79	1,20	4,91	1,25	.500	.607			
Planificação da Comunicação (importância)	5,96	,88	6,24	,69	6,26	,78	5.945	.003	E. Básico < E. Secundário < E. Superior		
Planificação da Comunicação (prática)	4,98	1,47	4,53	1,88	3,95	1,90	9.914	.000	E. Básico > E. Superior		
Formalidade da Comunicação	5,10	1,00	5,14	,98	5,22	,92	.413	.662			
Participação nas estratégias de comunicação	4,80	1,45	4,84	1,49	5,21	1,38	1.934	.146			
Comunicação em Saúde Laboral	4,95	1,34	5,03	1,26	5,23	1,32	1.134	.323			
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	5,36	1,06	5,62	,86	5,92	,84	8.580	.000	E. Básico < E. Secundário < E. Superior		
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	5,36	1,23	5,41	1,13	5,36	1,52	.114	.930			
Cultura Comunicacional	5,71	,92	5,94	,75	6,17	,70	7.972	.000	Básico < E. Secundário < E. Superior		

A tabela 45 mostra a análise da variância da antiguidade da empresa, tendo por base três dimensões: Até 9 anos, Entre 10 e 19 anos e Mais de 20 anos. Os resultados apresentam diferenças estatisticamente significativas entre o nível de antiguidade e a:

- Formalidade da comunicação ($F(2,398) = 9,778, p < .001$), em que os colaboradores com níveis de antiguidade mais elevados apresentam maiores índices de concordância ao considerarem que a comunicação na empresa segue os parâmetros mais formais, do que os colaboradores com uma antiguidade baixa e os colaboradores com uma antiguidade média;

- Participação nas estratégias de comunicação ($F(2,398) = 11,747, p < .001$) e regista maior grau de concordância pelos colaboradores com um maior nível de antiguidade (Mais de 20 anos), considerando este é um assunto necessário na empresa, do que os colaboradores com um nível de antiguidade até 9 anos e aqueles que apresentam uma antiguidade entre 10 a 19 anos de antiguidade na empresa;

- Comunicação em Saúde Laboral ($F(2,398) = 8,429, p < .001$) apresenta maior concordância pelos colaboradores com níveis de antiguidade mais elevados por comparação com os restantes graus de antiguidade;

- Disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral ($F(2,398) = 8,116, p < .001$) apresenta maiores níveis de concordância pelos colaboradores com Mais de 20 anos de antiguidade na empresa por comparação com os restantes níveis de antiguidade;

- Relação da informação em Saúde Laboral e a produtividade ($F(2,398) = 6,318$), mais uma vez encontramos níveis de concordância dos colaboradores com maior grau de antiguidade na empresa;

- Cultura comunicacional ($F(2,398) = 7,683, p = .001$) é registada com maiores níveis de concordância por parte dos colaboradores com maior antiguidade na empresa, por comparação com os restantes colaboradores.

Tabela 45 Análise da variância *One-Way Anova*: antiguidade na empresa e todas as variáveis

Variáveis	Antiguidade na empresa						F	p	Post Hoc
	Até 9 anos (n = 176)		Entre 10 e 19 anos (n = 169)		Mais de 20 anos (n = 56)				
	M	DP	M	DP	M	DP			
Políticas de Comunicação	4,79	1,23	4,64	1,33	5,11	1,07	2.913	.055	
Planificação da Comunicação (importância)	6,04	,88	6,10	,83	6,15	,59	.431	.650	
Planificação da Comunicação (prática)	4,62	1,71	4,81	1,70	4,64	1,71	.565	.569	
Formalidade da Comunicação	5,05	,95	5,01	,99	5,64	,91	9.778	.000	1 > 2 < 3
Participação nas estratégias de comunicação	4,83	1,43	4,64	1,47	4,70	1,17	11.747	.000	1 > 2 < 3
Comunicação em Saúde Laboral	4,88	1,36	4,92	1,30	5,67	1,00	8.429	.000	1<2,3
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	5,46	1,03	5,40	1,01	6,00	0,67	8.116	.000	1<3; 2<3
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	5,30	1,29	5,27	1,19	5,91	1,14	6.318	.002	1<3; 2<3
Cultura Comunicacional	5,78	,94	5,76	,78	6,25	,71	7.683	.001	1<3; 2<3

Legenda: 1 = Até 9 anos; 2 = Entre 10 e 19 anos; 3 = Mais de 20 anos

A tabela 46 apresenta os resultados da análise da variância considerando o cargo/função, de acordo com três níveis: diretores, chefias intermédias e técnicos/operários. Os resultados mostram-nos que há diferenças estatisticamente significativas entre o cargo/função e a planificação da comunicação - importância ($F(2.400) = 3,299, p = .038$), em que os diretores apresentam maiores níveis de concordância face aos colaboradores dos cargos intermédios e aos técnicos/operários.

Relativamente à participação nas estratégias de comunicação ($F(2.400) = 3,528, p = .030$) verificamos que são os diretores que mais concordam com a participação nas estratégias de comunicação. Situação que, na prática, não se verifica desta forma, ou seja, é incentivada a participação de todos mas tal nem sempre se verifica. Por sua vez, a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral ($F(2.400) = 3,775, p = .022$) registou níveis de concordância superiores nos colaboradores mais velhos do que nos mais novos.

Verificamos que os profissionais que assumem cargos de direção e de gestão nas empresas são os que mais concordam com a planificação da comunicação-importância, com a participação nas estratégias de comunicação e com a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral.

Tabela 46 Análise da variância *One-Way Anova*: Cargos/chefias e todas as variáveis

Tabela 10 - Análise da variável One Way Anova: Cargos, chefias e todos as variáveis									
Variáveis	Cargos / Função						F	p	Post Hoc
	Diretores (n = 18)		Chefias Intermédias (n = 44)		Técnicos / Operários (n = 341)				
	M	DP	M	DP	M	DP			
Políticas de Comunicação	5,37	1,12	4,91	1,09	4,72	1,29	2.593	.076	
Planificação da Comunicação (importância)	6,55	,83	6,15	,73	6,05	,83	3.299	.038	1>2, 3
Planificação da Comunicação (prática)	3,91	2,13	4,80	1,75	4,72	1,67	2.040	.131	
Formalidade da Comunicação	5,38	1,00	5,14	,98	5,22	,92	1.034	.356	
Participação nas estratégias de comunicação	5,67	1,22	5,07	1,38	4,80	1,46	3.528	.030	1>2, 3
Comunicação em Saúde Laboral	5,65	1,13	5,10	1,26	4,96	1,32	2.503	.083	
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	6,13	,69	5,54	,96	5,47	1,00	3.835	.022	1>3
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	6,01	,86	5,42	1,26	5,34	1,25	2.550	.079	
Cultura Comunicacional	6,31	,92	5,82	,84	5,81	,86	2.821	.061	

Legenda: 1 = Diretores; 2 = Chefias intermédias; 3 = Técnicos/operários

Em relação à dimensão da empresa (tabela 47) foram considerados para a análise três níveis: pequena empresa, média empresa e grande empresa. Na verdade, a dimensão da empresa apresenta diferenças estatisticamente significativas com todos os fatores, à exceção da planificação da comunicação - prática.

Esta análise permitiu-nos observar que os colaboradores das médias empresas apresentam níveis de concordância superiores em relação aos colaboradores das pequenas empresas e das grandes empresas.

Por sua vez, sobre a relação entre a comunicação em Saúde Laboral e a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral, os colaboradores das pequenas empresas apresentam menores níveis de concordância para este item por comparação com os colaboradores das médias e das grandes empresas.

Tabela 47 Análise da variância *One-Way Anova*: dimensão da empresa e todas as variáveis

Tabela 47 Análise da variância One-Way Anova: dimensão da empresa e todas as variáveis									
Variáveis	Dimensão da empresa						F	p	Post Hoc
	Pequenas (n = 58)		Médias (n = 107)		Grandes (n = 238)				
	M	DP	M	DP	M	DP			
Políticas de Comunicação	4,68	1,14	5,32	1,30	4,54	1,20	15.085	.000	1<2; 2>3
Planificação da Comunicação (importância)	5,98	,77	6,39	,60	5,97	,89	10.297	.000	1<2; 2>3
Planificação da Comunicação (prática)	4,97	1,36	4,43	1,97	4,75	1,63	2.118	.122	
Formalidade da Comunicação	4,94	,93	5,61	,93	4,94	,94	20.205	.000	1<2; 2>3
Participação nas estratégias de comunicação	4,81	1,16	5,43	1,57	4,64	1,40	11.521	.000	1<2; 2>3
Comunicação em Saúde Laboral	4,74	1,21	5,48	1,32	4,86	1,28	9.831	.000	1<2,3
Disseminação e compreensão da informação em saúde laboral	5,14	1,02	5,88	,94	5,43	,96	12.989	.000	1<2,3
Relação da informação em saúde laboral e a produtividade	5,18	1,12	6,12	,98	5,09	1,24	29.607	.000	1<2; 2>3
Cultura Comunicacional	5,52	,84	6,26	,78	5,72	,83	20.923	.000	1>2, 2>3

Legenda: 1 = Pequenas; 2 = Médias; 3 = Grandes

Capítulo 8

Discussão dos resultados e considerações finais

1. Discussão dos resultados

A investigação é uma análise original e sistemática sobre um sujeito para obter conhecimento e compreensão acerca de um fenómeno ⁴⁷.

A análise dos resultados levou-nos a concluir que estamos na presença de uma *multiplicidade de comunicações* (Mumby, 2013). Percebemos que, nos circuitos comunicacionais, as questões da liderança, da gestão dos fluxos, dos instrumentos de disseminação e da distribuição da informação, ao seguirem a lógica do organograma instituído, parecem desenvolver-se num cenário um pouco controverso. É aqui que reside o nosso olhar sobre a organização e sobre a comunicação, através das ações com públicos com os quais se relaciona e depende (Van Riel, 1995).

Sendo a comunicação um fator essencial à vida das organizações, verificamos que os gestores parecem preocupar-se, cada vez mais, com os elementos que a ela se associam. Falamos, concretamente, das políticas, das estratégias, do planeamento ou dos instrumentos de comunicação, assentes nos princípios da formalidade, que promovem relações de proximidade e de interação entre todos. Ainda assim, constatamos que a Comunicação Externa continua a ser alvo de maior destaque nas atividades das empresas. Deste modo, a relevância dada à Comunicação Interna, é sentida nos discursos dos dirigentes e responsáveis por esta área e menos nas práticas implementadas. Na verdade, os resultados mostram como a comunicação é essencial à vida da empresa, contudo esta não tem sido tratada como deveria, conforme posição partilhada por Weick (1995).

A Comunicação Interna acontece sempre num plano articulado de relações entre os colaboradores, e Fisher (1993) argumenta que é neste processo interativo que entra a disseminação da informação.

Apesar da importância que a Comunicação Interna suscita nas empresas, esta continua a ser uma área de menor importância para os gestores. Estes, por sua vez, associam-na a uma

⁴⁷ In Research Assessment Exercise. (2005). *Rae 2008: Research Assessment Exercise—Guidance on submissions*. London, UK: Higher Education Council of England (HEFCE), Scottish Higher Education Funding Council, Higher Education Funding Council for Wales, and Department for Employment and Learning.

ideia generalizada de burocratização de procedimentos, situação que pode, muitas vezes, resultar em circuitos comunicacionais mal compreendidos. Colocar a comunicação no cerne das interações sociais no alcance dos objetivos parece ser o propósito básico das organizações, porém, nem todas agem nesse sentido. A este propósito, refere Ruão que “os atuais ambientes organizacionais são de tal modo turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível” (2008, p. 48).

Para uma compreensão mais detalhada dos dados recolhidos, vejamos as principais reflexões em torno das seguintes temáticas: as políticas de comunicação; a planificação da comunicação; a formalidade da comunicação; as estratégias de comunicação; a comunicação em Saúde Laboral; e a Cultura Organizacional.

As políticas de comunicação:

As políticas de comunicação são do conhecimento de todas as empresas, no entanto, nenhuma foi capaz de evidenciar uma política de comunicação devidamente estruturada e previamente planeada. Constatamos que a existência de uma política de comunicação na empresa favorece a participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação, situação mais evidente nas médias e nas grandes empresas. De igual modo, verificamos que o discurso em torno de uma política de comunicação parece enquadrar-se numa perspetiva construtivista (Berger & Luckmann, 2004), a qual deverá atuar em conformidade com os parâmetros definidores da Comunicação Interna. Porém, na prática, os resultados mostram que esta situação não se verifica.

À semelhança dos pressupostos defendidos por Kreps (1990), as políticas de comunicação têm influência no ambiente interno da organização e Torquato (1986) enaltece as questões de maior humanização junto dos colaboradores. É neste contexto que afirmamos

que o tipo de cultura comunicacional presente nas organizações potencia a existência de políticas de comunicação. Destas políticas, sobressaem os objetivos e a missão da empresa, ou mesmo o regulamento interno e, em algumas empresas, sobretudo nas médias e as grandes empresas, tais elementos existem e são disseminados internamente.

No mesmo sentido, observamos que a cultura comunicacional interna resulta do investimento em critérios que potenciam os valores, os artefactos ou os símbolos associados à marca e à identidade da empresa. Tal situação acontece, sobretudo, pela importância que os gestores e os quadros superiores atribuem aos slogans, à marca comercial associada à empresa, aos aspetos simbólicos, e ao impacto que estes têm junto dos trabalhadores. A este propósito, são vários os estudos que apontam para as vantagens da Comunicação Interna e para o grau de informação dos colaboradores sobre a satisfação no trabalho e o seu desempenho (Zucker, 2002; Gray & Laidlaw, 2002; Bartoo & Sias, 2004; Rosenfeld, Richman & May, 2004). Quanto às empresas que participaram na investigação, constatamos que esta situação não está plenamente implementada. Tal facto deve-se, não só, a dificuldades no desenvolvimento de diagnósticos organizacionais, como também ao défice de pessoal qualificado em áreas mais transversais relacionadas com a gestão de pessoas e com a área dos recursos humanos. É precisamente neste contexto que os diagnósticos organizacionais deveriam fazer parte das políticas de comunicação da empresa, argumentam os profissionais dos recursos humanos entrevistados.

Constatamos que as empresas procuram desenvolver uma cultura de proximidade entre os colaboradores, através das normas hierárquicas e de poder dos que dominam e dos dominados, pressuposto entendido por Foucault (1975) como uma ação de poder sobre os corpos. A este propósito, tanto Barnard como Katz e Kahn, são da opinião que a autoridade se baseia na aceitação dos subordinados. Ideia igualmente defendida por Weber ao dizer que “na base dessa aceitação está o poder legitimado” (Littlejohn, 1978, p. 310).

Perante tais resultados consideramos, assim, que a hipótese 1 (H1): *A política de comunicação partilhada/dada a conhecer a todos os membros da empresa está associada a uma cultura comunicacional de proximidade entre todos*, não se verifica nas empresas estudadas. Isto porque, apesar de se falar políticas de comunicação e de ações voltadas para esse fim, na verdade, as empresas não dispõem de uma política de Comunicação Interna previamente definida. O que é feito resulta de ações pontuais, sobretudo assentes na

proximidade entre os colaboradores nas empresas, num conjunto de instrumentos de comunicação com os quais estão familiarizados, no grau de envolvimento com as chefias, e na crescente sensibilização desenvolvidas pelos quadros intermédios sobre a Comunicação Interna. Estes resultados dão-se, sobretudo, nas grandes empresas, embora nas médias empresas comecem a surgir ações programadas nesse sentido.

A planificação da comunicação

A planificação da comunicação nas organizações é uma condição defendida por todos os agentes das empresas e, deste planeamento, seguir-se-ão os benefícios ao nível da disseminação da informação.

A importância do planeamento da comunicação é valorizada por todos e deverá ser estruturada ao nível da sua funcionalidade e aplicabilidade nas empresas. Acontece que, na prática, esta forma de planeamento não é desenvolvida, ou seja, defendem a importância da planificação da comunicação, mas na prática tal não acontece.

Se a Comunicação Organizacional deve funcionar como um sistema vivo, defende Morgan (2006), então esta deverá estar conectada por fluxos de informação entre as pessoas que ocupam diferentes posições e que representam papéis distintos, argumenta Goldhaber (1990). A comunicação permite que tudo aconteça e que tudo se desenvolva. Talvez por esta razão, os membros das organizações optem pela via da comunicação direta e informal, sobretudo os que apresentam menor nível de escolaridade.

Os colaboradores com um nível de escolaridade mais baixo importam-se mais com a necessidade de se planificar a Comunicação Interna. Por seu turno, são as chefias intermédias e dos gestores/administradores, com níveis de escolaridade mais elevados, que referem que esta deveria ser uma área estratégica e que os colaboradores deveriam participar com as suas opiniões. Encontramos nestes profissionais uma maior consciencialização sobre o valor dos mecanismos formais de Comunicação Interna e das políticas de comunicação devidamente clarificadas e orientadas para a missão da empresa. Porém, na prática verificamos que esta continua a ser desenvolvida de forma deficitária.

Ainda a propósito da valorização da planificação da informação, constatamos que são as médias empresas as que mais se preocupam com esta medida. Em relação às práticas, não encontramos associações positivas com o planeamento da comunicação. Este resultado sugere que, antes de se passar à prática do planeamento da comunicação, importa compreender a importância que a área da Comunicação Interna assume no seio da estrutura organizacional.

Sobre os aspetos que relacionam o planeamento da comunicação e o uso dos instrumentos de comunicação, observamos que a comunicação informal é o modo de comunicação escolhido pelos colaboradores nas empresas. De tal forma que, os elementos que visem a formalidade da comunicação acontecem com maior ênfase nas grandes empresas, ainda assim estes resultados estão longe do que seria desejado. A caixa de sugestões é apontada como o instrumento que melhor facilita a partilha de opiniões/sugestões, no entanto, o seu uso tem vindo a diminuir.

De um modo global, apesar da insistência por parte dos profissionais dos recursos humanos para que os trabalhadores procedam ao registo formal das informações, estes continuam a optar pela via informal. A elevada antiguidade e o baixo nível de escolaridade dos colaboradores dificulta a implementação dos mecanismos da comunicação associados à formalidade, situação que reverte proporcionalmente em função dos níveis de escolaridade mais elevados e dos trabalhadores que ocupam um cargo/função de nível médio ou superior no organograma.

Os resultados apresentados mostram que a hipótese 2 (H2): *as grandes empresas valorizam mais a planificação da comunicação e fazem uso preferencial dos instrumentos formais de comunicação no diálogo entre todos os colaboradores*, se confirma. Há, de facto, uma grande preocupação com a planificação da comunicação e com a disseminação formal da informação nas grandes empresas. Já nas pequenas e nas médias empresas, prevalece a comunicação direta e informal como o primeiro modo de contacto. Esta situação acontece com maior incidência nos trabalhadores com elevada antiguidade e idade, e com um baixo nível de escolaridade.

A formalidade da comunicação

No que diz respeito à presença da comunicação interna formal, convém ponderar dois cenários. De um lado, a institucionalização da formalidade, que acontece através do investimento no planeamento da comunicação e da programação integrada do uso dos seus instrumentos. E, de outro, a presença da comunicação direta e informal, principalmente pelo seu grau de importância e pelas dificuldades que esta causa na implementação das estratégias voltadas para a formalização da comunicação.

Na verdade, os aspetos formais da comunicação ocorrem sempre em paralelo com os informais. Mas, a comunicação direta e informal é o modo/instrumento de comunicação mais usado na Comunicação Interna. Constatamos que a disseminação da informação, através da via formal, é valorizada, no entanto, não é a que predomina no dia-a-dia das empresas. A este propósito, refere Kalla que *toda a comunicação formal e informal toma lugar internamente em diferentes níveis de uma organização* (2005, p. 304), ou seja, é importante comunicar seguindo os procedimentos formais, no entanto, a comunicação informal é aquela que prevalece.

Aliás, encontramos resultados que apontam para sinais de resistência no desenvolvimento de mecanismos formais da comunicação. Isto acontece, sobretudo, pelo fraco envolvimento dos quadros superiores na implementação de ações nesse sentido. Os dados recolhidos seguem as propostas de outros autores que dizem que muitos empregados preferem que a comunicação com os gestores se desenvolva de forma direta, cara-a-cara (Haas, 2006), e que preferem a utilização da comunicação interpessoal entre empregados e gestores (Cameron & McCollum, 1993). Existem, também, estudos que mostram que a comunicação interpessoal dos gestores potencia atitudes de confiança por parte dos empregados (Jo & Shim, 2004).

Relativamente aos canais de Comunicação Interna, há uma diversidade de opiniões sobre o tipo de canais mais ajustados à realidade organizacional. De um lado, nas grandes empresas, os resultados apontam para a prevalência da comunicação ascendente e descendente, onde se admite e valoriza o *feedback*.

No que concerne à distribuição da comunicação formal e da informação, esta segue a trajetória do organograma definido pela empresa. O organograma faz parte da imagem da organização, tanto a nível estrutural como hierárquico, posição defendida por Marín (1997), e a sua presença é muito valorizada por todos. Trata-se de um instrumento de fácil acesso e surge

como um elemento de autoridade, onde as “relações de poder sobre o trabalho estejam fortemente instituídas”, refere Sainsaulieu (1997, p. 226).

Além do organograma, verificamos que o manual de acolhimento também ajuda à integração e ao conhecimento da instituição. Na verdade, a implementação deste mecanismo não se faz em todas as empresas. Constatamos que este, por vezes, surge com muitas falhas, por se encontrar num espaço de pouca visibilidade. Esta situação pode gerar dificuldades no modo de circulação da informação, sobretudo na definição das responsabilidades e das posições hierárquicas dentro da estrutura organizacional. A este propósito, as análises estruturo-funcionalistas de Parsons mostram que cada indivíduo tem o poder de fazer admitir a sua função e as suas práticas, ou seja, cada membro tem um papel social na organização e o organograma é uma forma de se fazer notar as relações de poder entre si. Neste sentido, quando entramos em zonas de incerteza (Crozier, 1964), a cultura de negociação não se centra em objetivos estratégicos mas antes numa cultura de negociação (Sainsaulieu, 1997). Assistimos, assim, à prevalência das relações de poder ao invés do lugar assumido na hierarquia funcional, formalmente visível no organograma, instituído pela organização.

Relativamente aos modos/instrumentos de comunicação que facilitam a circulação de informação entre colegas/chefias, verificamos que o contacto direto e informal prevalece, sobretudo do lado do género feminino. Esta posição vai de encontro aos pressupostos manifestados pelos responsáveis dos recursos humanos, sobretudo quando referem que o contacto direto e informal continua a dominar a cultura comunicacional nas empresas. Para além desta posição, os inquiridos consideram que o telefone, o email e as reuniões facilitam a circulação de comunicação entre colegas e chefias, sobretudo no que respeita à hierarquia funcional da organização. Perante tais resultados, partilhamos da mesma opinião de Grunig (1992) que diz que a comunicação formal e informal tem lugar entre departamentos e assume um importante papel em toda a organização.

Mediante os dados apresentados constatamos que a disseminação da informação, através da via formal, é menos valorizada pelos indivíduos do que a comunicação informal, situação que nos leva a refutar a hipótese 3 (H3): *A disseminação da informação através da via formal é mais valorizada pelos indivíduos na empresa do que a comunicação informal.*

A opção por instrumentos de comunicação formais - telefone, da caixa de sugestões, dos placards informativos, do email, das reuniões e dos ofícios/circulares - está associada aos inquiridos com habilitações literárias mais elevadas. São estes que privilegiam o uso de instrumentos mais voltados para os procedimentos escritos, para a formalização, pressuposto que vai de encontro ao objetivo de implementar e disseminar mecanismos formais da comunicação. Constatamos, também, que há uma correlação positiva quando são usados vários instrumentos de comunicação, sendo eles o telefone, a caixa de sugestões, os placards informativos, o email e os ofícios/circulares. Mas, os que melhor se correlacionam com a planificação da comunicação são os ofícios/circulares. A caixa de sugestões apresenta uma associação positiva com os aspetos relacionados com a formalidade da comunicação, sobretudo quando procuram meios que fomentem e potenciem a partilha de informação entre os colaboradores nas empresas.

Tais pressupostos permitem-nos confirmar a hipótese 3a (H3a), que diz que *o uso dos instrumentos de comunicação que facilitam a circulação da informação difere em função do género, idade, habilitações literárias e função/cargo*.

Verificamos, também, que os profissionais dos recursos humanos têm procurado instituir o ato de formalizar, mas encontram sempre muitos obstáculos para tal ação. Neste contexto, Carvalho (2013b) aponta o problema do excesso de informalidade e acrescenta que em muitas situações comunicativas deveria existir uma abordagem mais formal, de modo a que todas as pessoas possam ter as informações corretas. Os dados mostram precisamente que, o excesso de informalidade dificulta os procedimentos formais, sobretudo nas pequenas e médias empresas. Conforme referido, esta situação é ainda mais intensa naqueles que apresentam um nível de antiguidade mais elevado e com menor nível de escolaridade.

Em relação à hipótese 3b (H3b): *a escolha dos instrumentos de comunicação está associada à importância atribuída à disseminação da informação*, verificamos que esta situação não acontece. Ou seja, os instrumentos de comunicação são do conhecimento dos trabalhadores mas não são usados nas práticas profissionais estruturadas, situação que nos leva a refutar a mesma.

Apesar da preocupação das empresas com a mudanças organizacionais e de mercado, existem outros fatores que dificultam tal transição. Falamos concretamente do perfil

sociodemográfico dos colaboradores, sobretudo pelas baixas qualificações, o elevado nível de antiguidade, a fraca polivalência e a dificuldade de se readaptarem às novas formas da organização do trabalho. Em relação às normas organizacionais desenvolvidas, sobretudo em empresas onde os padrões do poder e de governação são marcados por uma forte especialização e com fileiras de antiguidade muito acentuadas, verificamos que *as relações de poder sobre o trabalho estão fortemente instituídas* (Sainsaulieu, 1997, p. 226), o que dificulta as ações de inovação, desenvolvimento e de mudança organizacional.

As estratégias de comunicação

Um dos problemas que as organizações enfrentam é *a sobrecarga de informação* (Littlejohn, 1978, p. 312). A esta sobrecarga está subjacente a ausência de estratégias de comunicação devidamente planeadas e orientadas para os objetivos.

Por vezes, as organizações agem como sistemas fechados e estáticos e que dão mais importância aos aspetos do trabalho e menos ao lado humano, ideia subjacente à Teoria Clássica das organizações, em que os aspetos da comunicação não eram considerados nas ações de profissionais. A tónica assente no indivíduo, decorre dos pressupostos da Escola das Relações Humanas, em que a ação individual é tão importante quanto a força de trabalho a que o indivíduo está sujeito. Autores defendem que uma abordagem estrutural nas organizações é mais frutífera do que a abordagem Clássica e a da escola das Relações Humanas.

As estratégias associadas ao desenvolvimento da Comunicação Interna orientam-se em função das atividades organizacionais. Para Margarida Kunsch (2003; 2009) a comunicação deve ser pensada de forma integrada e estratégica nas organizações. Na verdade, os dados empíricos mostram-nos que as ações desenvolvidas não têm na sua base uma estratégia, são antes implementadas à medida das necessidades. Estas ações ocorrem através da mensagem que se pretende transmitir e dos instrumentos de comunicação usados para esse efeito. Apesar de esta ser uma ação prevista em termos estruturais, na prática (lado operacional) a situação ainda está longe de cumprir com os objetivos desejados. Argumenta Carrillo, que “o papel desempenhado pela estratégia é uma condição indispensável à comunicação orientada pelas metas, sendo ela própria obrigatória no contexto da organização” (2014, p. 72).

O envolvimento dos colaboradores na participação das estratégias de comunicação ocorre em duas linhas. De um lado, nos gestores e nos colaboradores com níveis de escolaridade mais elevados e que participam na definição das estratégias de comunicação. De outro, a prática destas ações não segue uma lógica de estratégias previamente definidas. Neste sentido, Deetz (2001) destaca o papel do líder nos processos de comunicação e da cultura organizacional, através de comportamentos comunicativos de *framing* e de *visioning*.

Em relação à participação das lideranças, constatamos que esta é essencial ao progresso e à inovação da organização. A abertura à participação fomenta os laços de proximidade, favorece o sentido de pertença ao local de trabalho e permite uma maior interação na estrutura organizacional. Contudo, se tal incentivo por parte das chefias e dos gestores não ocorrer, o distanciamento irá manter-se e a ação dos colaboradores irá refletir-se numa desintegração ou desestruturação. Constatamos que, em todas as empresas, o envolvimento das chefias vai acontecendo um pouco à medida das necessidades e funciona sempre de forma pontual, em função do que se pretende instituir. Os instrumentos formais que facilitam a participação na definição das estratégias de comunicação continuam a ser selecionados pela importância que assumem ao nível do seu planeamento. A este propósito, verificamos que os instrumentos/modos de comunicação que facilitam a informação entre colegas/chefias estão associados aos aspetos formais e informais da comunicação. Da análise efetuada, o pressuposto de que a comunicação ao ser informal dificulta o grau de rigor na implementação de mecanismos de registo e de formalidade da Comunicação Interna nas organizações.

Sobre estes aspetos, não podemos esquecer as ideias das teorias interacionistas, nomeadamente os contributos de Goffman e Garfinkel. Segundo estes, os símbolos, as trocas ou as imagens fundamentam as nossas ações, ou seja, somos impelidos a agir ou a participar de acordo com as ordens instituídas, de acordo com as dimensões funcional e estrutural. Acrescentamos a esta interação as relações sociais, grupais e individuais sobre o que cada ato revela nos indivíduos, enquanto membros da organização e enquanto elemento que age sobre as suas aspirações, motivações e objetivos. Assim, sobre as questões da participação, há um conjunto de problemas cuja resolução parece ser difícil pelo simples ato de participar, devido aos mecanismos complexos do poder e às questões culturais instituídas no *modus operandi* das organizações.

Sobre as questões de interação entre os colaboradores, argumenta Weick (2004) que “o diálogo é a ação de organizar. O discurso não é apenas o puro ato de o dizer, é também ver o que cada um diz” (2004, pp. 405-407). Ou seja, “a comunicação não-formal, dinâmica, livre, e muitas vezes espontânea, tornou-se mais importante para assegurar a condução eficaz do trabalho nas organizações modernas”, sustenta Baker (2002, p. 5). Perante tais resultados, a hipótese quatro (H4): *a participação das chefias na definição das estratégias de comunicação deve-se às práticas formais da comunicação e ao incentivo de uma cultura comunicacional de proximidade entre todos* não é confirmada. Na verdade, consideramos que a participação e o apoio das chefias não se deve às práticas formais de comunicação instituídas pela organização, nem mesmo ao incentivo de uma cultura comunicacional. Verificamos, antes, que as chefias fomentam a participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação, independentemente dos aspetos formais disponibilizados pelas empresas e da cultura comunicacional desenvolvida. As estratégias de comunicação são valorizadas pelos colaboradores, são potenciadas pelas chefias ou quadros superiores, no entanto, a frequência com que acontecem ainda está longe do que seria desejado. Apesar dos incentivos à participação nas estratégias de comunicação, na prática, tal acontece mas de forma muito incipiente.

A comunicação em Saúde Laboral

Quando falamos da área da comunicação em Saúde Laboral nas organizações, verificamos que há um distanciamento entre o desejado e o praticado.

Com as mudanças organizacionais e o aparecimento de novas formas de organização do trabalho, surge uma variedade de riscos, de maior carga de stress e maior perigo. De igual modo, a redução da estabilidade no emprego trouxe mais pressão sobre as atividades profissionais, de onde surgiram implicações na qualidade de vida no trabalho, na saúde e na segurança (NORA Organization of Work Team Members, 2002). Neste âmbito, constatamos que existe uma associação positiva entre os colaboradores mais velhos e a disseminação da informação em Saúde Laboral. De igual modo, o nível de escolaridade parece afetar a decisão em desenvolver comportamentos voltados para a Saúde Laboral seguindo os padrões de segurança legais. Refere Grossman (1972) que os indivíduos com maior grau de escolaridade

são mais eficientes na produção de saúde, ideia que também constatamos nos resultados empíricos que caminhem nesse sentido.

As investigações no domínio da saúde no local de trabalho demonstram a influência que a profissão e as condições de trabalho exercem na saúde e no bem-estar, e na motivação dos colaboradores nas organizações (Derriennic, Tiuranchet & Volkoff, 1996; Gollac & Volkoff, 2000; Lamcoblez, 2000). Neste contexto, os colaboradores das empresas constataram que a área da Saúde Laboral é essencial na sua atividade profissional e ao bom equilíbrio social e pessoal. A este propósito, Max Weber (1971) falava em “racionalidade afetiva”, um elemento para a ação, envolvendo fatores que não se confinam apenas a aspetos racionais, nomeadamente a linguagem, o discurso, a visão sobre o sujeito no contexto profissional, mas que potenciavam o seu entrosamento nas atividades da empresa.

Do lado dos gestores, apuramos que existe uma grande apetência em investir nesta área. Porém, devido a razões de ordem financeira, esta tem sido consecutivamente adiada. Falar de estratégias de comunicação em saúde parece ser um cenário ainda muito distante para muitas empresas, e tudo o que é desenvolvido assenta numa lógica do cumprimento da legislação, das leis e da regulamentação instituída. A este respeito, referem os profissionais dos recursos humanos que gostariam de trabalhar a Comunicação em Saúde Laboral de outra forma, mas há falta de apoio e de investimento por parte dos gestores. Nesta linha de pensamento, argumenta Dejours, que “a saúde física e as condições de trabalho são apontadas pelos trabalhadores como a fonte de perigo para o corpo” (1991, p. 66), preocupações também referenciadas nesta investigação.

Assistimos ao cumprimento das exigências presentes na legislação, embora, por vezes, só se dão conta das exigências mínimas. De igual modo, as empresas estudadas procuram desenvolver ações de formação e de sensibilização sobre a Saúde Laboral, sempre numa perspetiva do cumprimento da lei e que possam ir de encontro às necessidades dos trabalhadores. Só as grandes empresas é que têm instituídas estratégias mais acuradas no âmbito da Saúde Laboral e investem na promoção da saúde. Que, apesar de estarem numa fase inicial do seu desenvolvimento, ainda necessitam de uma planificação que potencie a sua disseminação e uma maior amplitude no desenvolvimento da comunicação em Saúde Laboral nas organizações.

O conceito de Saúde Laboral, ao estar associado à participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação, produz ganhos de produtividade. Porém, em termos práticos, a ausência de uma política de comunicação não favorece o desenvolvimento de ações planejadas e devidamente ajustadas às necessidades das empresas. Ora, se não existe uma estratégia de ação ao nível da Comunicação Interna, naturalmente que, ao nível da Saúde Laboral, esta ausência também irá persistir.

O tema da saúde no local de trabalho é referido por todos como uma área importante nas organizações, no entanto, ao não ser incluído nas estratégias das empresas, e por não haver lugar a financiamento que suporte os custos na implementação de ações mais concretas voltadas para esta área, as atividades detêm-se pelo cumprimento das obrigações mínimas legais. Concluimos, então, que o tema da Saúde Laboral não é integrado nas estratégias de comunicação e informação da empresa e os ganhos de produtividade não são potenciados junto dos trabalhadores. Assim, perante tais resultados somos levados a refutar a hipótese cinco (H5): *o tema da Saúde Laboral ao ser integrado nas estratégias de comunicação e informação da empresa gera ganhos de produtividade junto dos trabalhadores, quer pelo fator preventivo da saúde no trabalho quer pelo estímulo ao cumprimento das orientações legais exigidas às empresas.*

Concluimos, também, que as ações em torno da área da Saúde Laboral funcionam com mais eficiência por via de: (1) ações de formação, sensibilização e campanhas de segurança e de saúde no local de trabalho; (2) do envolvimento das chefias intermédias na responsabilização das suas equipas pelas normas e orientações legais; (3) na aposta em atividades que vão mais além da obrigatoriedade das normas definidas na área de SH&ST e da medicina do trabalho; (4) de mecanismos de informação, de fácil acesso e de fácil compreensão a todos os trabalhadores, sobre a sua situação na atividade que se encontra a desenvolver; (5) a existência de um gabinete interno que integre uma equipa multidisciplinar direcionada para a Saúde Laboral; (6) de apoio técnico e de conteúdos ajustados às reais necessidades dos trabalhadores no âmbito da saúde e bem-estar no trabalho; e (7) de uma boa interação entre os conhecimentos adquiridos e as práticas profissionais desenvolvidas.

Os dados apresentados mostram que o tema da comunicação em Saúde Laboral é fundamental às organizações e torna-se vital para o futuro das empresas. Sendo a comunicação uma área central à vida das organizações, a integração da temática da Saúde Laboral é tida

como uma área estratégica mas não é desenvolvida na base de uma estratégia. Deste modo, confirmamos a hipótese 5a (H5a): *A área da comunicação em Saúde Laboral é valorizada por todos os trabalhadores e é vista como uma área de investimento empreendida pelos gestores das empresas.* Constatamos que o investimento na área da comunicação em Saúde Laboral está associado aos trabalhadores mais antigos e às médias e grandes empresas, pois são esses os que manifestam maior sensibilização para o investimento nesta área.

De acordo com um estudo sobre as condições de trabalho protagonizado pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho, no ano 2000, foram identificadas algumas tipologias favoráveis e desfavoráveis. No caso do setor têxtil, as situações desfavoráveis estão relacionadas com as condições físicas, as condições ergonómicas, a duração do horário de trabalho, o controlo do trabalho, a qualificação do trabalho, a flexibilidade funcional e o suporte social (Houtman, Andries, van den Berg & Dhondt, 2002). Tais resultados reforçam a ideia da importância do investimento nesta área.

Estes pressupostos levam-nos a concluir que o tema da Saúde Laboral, ao ser integrado nas estratégias de comunicação e de informação da empresa, para além de gerar ganhos de produtividade, produz um efeito vantajoso sobre as questões relacionadas com a prevenção e promoção da saúde e da segurança no trabalho. O estímulo ao cumprimento das regras e das orientações decorre das ações desenvolvidas pelas empresas, ainda assim reconhecem que outras ações poderiam ser desenvolvidas caso esta fosse uma área prioritária para a empresa. Revela Marcel Drulhe (1996) que a situação perante o trabalho é determinada pelas condições materiais ou das condições objetivas da existência. Já nos anos 80 tinha sido equacionada a hipótese de que “a situação de trabalho era determinada pela compreensão da vida quotidiana das pessoas” (Drulhe, 1996, p. 286). Assim, a importância dada ao tema da Saúde Laboral em relação ao contexto profissional é entendido de forma diferenciada pelos gestores e pelos colaboradores. Na perspetiva dos gestores, não é considerada uma prioridade no planeamento das atividades da empresa, apenas se faz pelo exclusivo cumprimento da lei. Refere Dejours que:

As piores condições de trabalho dos operários desqualificados somam-se não somente uma resposta-médico social de qualidade inferior à das profissões mais favorecidas (noção clássica, atualmente), mas também os efeitos nefastos da organização do trabalho. Na opinião do autor, uma das maiores causas da doença somática é o *bloqueio*

contínuo da organização do trabalho (em especial do sistema taylorista) que pode provocar no funcionamento mental (Dejours, 1991, p. 129).

O mesmo autor acrescenta que “a alienação no sentido em que Marx a compreendia (...) a tolerância graduada segundo os trabalhadores de uma organização do trabalho que vai contra os seus desejos, suas necessidades e sua saúde” (Dejours, 1991, p. 137).

Verificamos, assim, que há uma relação entre o grau de comunicação em Saúde Laboral e a produtividade porque: (1) os trabalhadores sentem-se melhor informados sobre os riscos profissionais e desenvolvem as suas tarefas correndo menos riscos; (2) o apoio dado pela empresa é ajustado às dificuldades que sentem no exercício da atividade profissional, faz diminuir as ausências ao trabalho por motivos de saúde e sentem-se melhor informados e integrados na vida da empresa; (3) sentem que a empresa ao apostar nesta área está a apostar em cada trabalhador e no seu valor humano; (4) a empresa tem implícita uma Cultura Organizacional que incentiva os trabalhadores a falarem e exporem as suas dúvidas, ao *feedback*, à abertura e à participação de todos; (5) a empresa valoriza ações de formação/sensibilização sobre a Saúde Laboral; e (6) incentiva a participação e o envolvimento das chefias intermédias na participação nesta área ou na articulação com as equipas exteriores que agem em prol desta área.

Na base destes resultados e de acordo com o guia sobre a saúde no local de trabalho, devem coexistir os seguintes princípios: “a cultura de suporte e de valores; liderança; uso de uma definição de saúde abrangente; abordagem participativa das equipas de trabalho; plano personalizado; orientação para objetivos estratégicos; suporte contínuo; avaliar e comunicar” (Graham, 2004, p. 11).

Deste modo, confirmamos a hipótese 5 b (H5b): *A comunicação em Saúde Laboral está relacionada com a disseminação e compreensão da informação em Saúde Laboral e com a produtividade*. Na verdade, constatamos que esta associação é facilitada através do uso dos placards informativos, da caixa de sugestões e do telefone, como modo de disseminação da informação entre os colaboradores na empresa. Em modo de conclusão, partilhamos da posição de Graham, que fala da importância da investigação sobre a saúde no local de trabalho e sobre a produtividade dos trabalhadores. Refere o autor que:

Onde trabalhamos pode estimular ou comprometer nossa saúde e nosso bem-estar. Quando se trata de criar ambientes de trabalho saudáveis, os empregadores agarram praticamente todo o poder. Como indivíduos, temos relativamente pouca influência, a não ser para desistir. Um ambiente de trabalho saudável não deve ser uma recompensa de trabalho ou de uma condição negociada, mas um direito de todos os trabalhadores. Para muitos, este é um ideal remoto. O que pode balançar o pêndulo nessa direção é a nossa crescente compreensão da relação positiva entre ambientes de trabalho saudáveis e produtividade organizacional. Na economia do conhecimento emergente, esta ligação pode tornar-se um ingrediente-chave para o progresso social e económico (Graham, 2003, p. 45).

O desenvolvimento de atividades voltadas para a Saúde Laboral são importantes para as empresas, no entanto, do lado dos gestores das empresas, nunca tinham pensado em estruturar ações a partir de uma estratégia previamente definida, de acordo com as características da organização, do seu quadro de pessoal e dos objetivos. Consideramos, assim, que, apesar da importância das iniciativas que vão sendo desenvolvidas, a comunicação em Saúde Laboral está um pouco aquém do que seria desejado.

As questões relacionadas com a SST ainda está longe de ser consolidada como deveria. Não há uma consciencialização da segurança no trabalho numa perspetiva holística. Refere Pimenta Braz, responsável da Autoridade para as Condições do Trabalho, que a SST ainda não faz parte das áreas prioritárias das empresas e dos cidadãos em Portugal (...) ainda somos um país de terceiro mundo no que toca às questões que envolvem a segurança e a saúde no trabalho (Braz, 2015⁴⁸). Refere que é fundamental, investir em campanhas, workshops e formações e procurar uma ação voltada para a comunicação e informação melhor direcionadas para a tipologia de cada empresa e para o perfil de cada público das organizações

⁴⁸ In Jornal Público, (2015, 10 de outubro), "Apenas foram pagas 29,5%" das infracções registadas pela ACT em 201. Acedido em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/so-30-das-24-mil-infraccoes-detectadas-em-2014-pela-act-foram-pagas-1711569>

A Cultura Organizacional

A cultura comunicacional é fundamental ao bom ambiente organizacional. E sabe-se que existe uma forte associação deste fator com as políticas de comunicação, ao planeamento e ao nível de formalidade da comunicação. Deste modo, consideramos que se estes elementos fizerem parte da cultura da empresa, conseguir-se-á obter maior participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação e haveria uma aposta na comunicação e na disseminação da informação em Saúde Laboral. Recuperamos aqui a ideia de Geertz, por argumentar que “a cultura está proximamente relacionada com a comunicação, com o uso da linguagem, mesmo que isto signifique mais que o discurso” (1973, p. 318). De igual modo, Goffman (1973) refere que, em território pessoal, como espaço próprio do indivíduo, que atribui sentido às interações com os outros, nela se conjuga uma cultura comunicacional própria e partilhada entre todos. No contexto emergente da cultura comunicacional, podemos configurar que uma dualidade entre o dizer e o fazer ou o não dizer e o não fazer, pode suscitar diferentes reações, inscritas naquilo a que Erving Goffman refere de “salvar a face” do ponto de vista das interações.

Na verdade, nesta associação são vários os fatores que valorizam e que potenciam uma cultura comunicacional mais coesa, mais próxima e mais aberta entre os colaboradores nas organizações. Reconhecemos que as empresas tratam os usos da linguagem como um importante elemento da cultura (Alvesson, 2004), o que nos leva a observar a cultura como uma forma de orientação para uma realidade social, criada através da negociação, do significado e do uso do simbolismo nas interações sociais. Neste sentido, Geertz acrescenta que “a cultura não está dentro das cabeças das pessoas, mas entre as cabeças de um grupo de pessoas onde os símbolos e significados são publicamente expressos” (1973, p. 318).

Também Alvesson sustenta que a “linguagem é central na produção de cultura (...) e o discurso pode frequentemente ser visto como revelador de profundos significados que foram desenvolvidos muitas vezes” (2004, p. 331).

Os dados empíricos apontam para a existência de uma cultura comunicacional aberta e próxima dos trabalhadores, e que está fortemente associada aos mecanismos relacionados com a comunicação em Saúde Laboral junto dos colaboradores nas organizações, nomeadamente através do incentivo à participação através da caixa de sugestões. Estes pressupostos confirmam a hipótese 6 (H6): *A cultura comunicacional mais aberta e mais próxima dos trabalhadores*

potencia a participação dos colaboradores nas estratégias de comunicação e favorece a aposta na comunicação em Saúde Laboral junto dos trabalhadores. Partilhamos, assim, da ideia de Sainsaulieu que diz que “a cultura da empresa é caracterizada pela importância dos modos de socialização que os indivíduos aí vivem de tal modo que definem uma parte importante da sua identidade” (1997, pp. 273-274).

As abordagens culturais estão focadas na partilha, em formas moderadamente estáveis de significado, as quais são parcialmente verbalizadas (Alvesson, 2004). A empresa que organiza as relações entre os indivíduos, num conjunto de relações intensas, cognitivas e afetivas é, na realidade, um lugar essencial de socialização, da construção de definição de si e dos outros, de representação sobre o mundo. Tal como a escola, a família ou o bairro, “a empresa é fonte de aprendizagem cultural” (Sainsaulieu, 1997, p. 213). É neste contexto que trazemos a importância da cultura comunicacional voltada para as questões da comunicação em Saúde Laboral e os efeitos que daqui podem advir na vida das organizações, em geral, e na saúde dos trabalhadores, em particular.

Concluimos, assim, que as organizações não são objeto fenómeno mas sim uma construção social, são uma arena de (re)construções de comportamentos, onde as relações formais e informais são produzidas e reproduzidas através da comunicação (Heide & Simonsson, 2011). De igual modo, seguindo a perspetiva de Berger e Luckman (2004), da mesma forma que afirmam que há *uma construção social da realidade*, também há uma *construção social da comunicação interna nas organizações*, que pode ser baseada em políticas, num planeamento e em estratégias de ação orientadas para a missão e objetivos da empresa e na cultura organizacional que determina cada espaço organizacional. Não obstante a importância que cada empresa atribui ao fator Comunicação Interna, na prática o seu desenvolvimento difere da estrutura de cada empresa, do perfil de colaboradores afetos às funções e das políticas de trabalho existentes.

Assim, dando resposta à questão de partida: de que modo a Comunicação Interna incorpora as preocupações da Saúde Laboral nas empresas da atualidade, podemos dizer que a Comunicação Interna é essencial ao desenvolvimento das organizações, incorpora as preocupações com a área da Saúde Laboral, mas estas não são praticadas ou desenvolvidas como deveriam. Na verdade, os resultados apontam para um fraco desenvolvimento de ações que envolvam uma estratégia ao nível da Comunicação Interna, as políticas de comunicação são

racionalizadas mas não praticadas, e as ações são programadas nesse sentido acabam por ter um desenvolvimento residual. Tais pressupostos levam-nos a concluir que há um envolvimento incipiente dos trabalhadores, principalmente os menos escolarizados e os que se encontram na base da hierarquia, nas atividades das empresas. A tabela 48 apresenta uma síntese dos resultados encontrados.

Tabela 48 Síntese dos resultados: cruzamento da teoria com os resultados empíricos

Comunicação Organizacional			Saúde Laboral		Organizações
Comunicação Interna			Comunicação e Informação em Saúde Laboral		Cultura Organizacional
Políticas de comunicação Planeamento da comunicação	Formalidade da comunicação	Estratégias de comunicação	Comunicação em Saúde Laboral	Disseminação da informação em Saúde Laboral	Cultura comunicacional percebida e desenvolvida
. As políticas de comunicação são valorizadas mas não desenvolvidas; . O planeamento da comunicação é importante mas na prática acontece de forma muito incipiente.	. As práticas formais de comunicação são instituídas e valorizadas por todos; . Os instrumentos de comunicação estão disseminados pelas organizações; . Prevalece a comunicação informal e o contacto direto como modo de comunicação privilegiado.	. As estratégias de comunicação são incentivadas através da participação, da proximidade e partilha; . As chefias incentivam a partilha de ideias e opiniões nas estratégias de comunicação.	. A Comunicação em Saúde Laboral é uma área muito valorizada mas pouco desenvolvida; . Fraco investimento interno na comunicação em Saúde Laboral; . Ações na área da Saúde Laboral são desenvolvidas para dar cumprimento à legislação.	. Dinâmicas em torno das ações em Saúde Laboral valorizadas pelos trabalhadores; . Falta investimento e apoio das empresas para a criação de atividades direcionadas para o bem-estar profissional e pessoal dos trabalhadores.	Cultura comunicacional valorizada pelas empresas; Cultura comunicacional pouco desenvolvida e incentivada junto dos trabalhadores.

2. Conclusões

Face a tudo que foi argumentado nas páginas anteriores, julgamos poder dizer com segurança que é fundamental que se dê prioridade à Comunicação Interna nas empresas, de modo a sintonizar o público interno com as políticas e os quadros diretivos (Wilcox et al, 2001). E uma boa Comunicação Interna deve ser aberta, participativa e direta sendo apenas possível de acontecer se existir uma estratégia. Deste modo, as ações de Comunicação Interna podem seguir de acordo com quatro linhas intervenção: gerar e gerir a imagem interna; apoiar as campanhas estratégicas da empresa (nomeadamente na área da Comunicação em Saúde Laboral); servir de suporte à informação geral; e avaliar os resultados (Duterme, 2008). Na base destas ideias, apresentamos as seguintes notas conclusivas:

- 1) A Comunicação Organizacional é considerada fundamental à vida da empresa e é tida como uma área estratégica mas carece de maior investimento por parte dos gestores;
- 2) A participação e o envolvimento das chefias nas atividades de Comunicação Interna da empresa vai acontecendo à medida das necessidades e sem estar voltada para uma estratégia propriamente dita;
- 3) Apesar das estratégias de comunicação serem desenvolvidas, em termos operacionais, estas ações estão longe de serem concretizadas de acordo com os objetivos propostos;
- 4) A Comunicação Interna é considerada uma área estratégica e deve: fazer parte das políticas de comunicação; estar próxima junto dos colaboradores; fazer uso dos instrumentos formais; usar os canais formais e ser acessível a todos;
- 5) O tipo de estratégias desenvolvidas encontram-se visíveis pelos instrumentos de comunicação disponibilizados, nomeadamente a caixa de sugestões, o organograma, os emails, o incentivo à formalização da comunicação e o incentivo à participação dos trabalhadores através de opiniões e ideias sobre as atividades profissionais;
- 6) A comunicação direta e informal é o modo de comunicação mais usado pelas empresas;
- 7) Os instrumentos formais mais usados na disseminação da informação são os emails, os ofícios/circulares, o telefone e os placards informativos;

- 8) Os canais de Comunicação Interna ajustados à realidade organizacional são díspares. Se, de um lado, nas grandes empresas, encontramos meios de incentivo junto do quadro de pessoal sobre a Comunicação Interna, temos, de outro, nas médias e pequenas empresas que ainda não atuam nesse sentido. Procuram, antes, manter uma cultura de proximidade, enaltecendo as regras hierárquicas e de poder entre os que dominam, os gestores, e os dominados, os colaboradores. Apesar de se readaptarem às mudanças organizacionais e de mercado, encontramos empresários que tentam por todos os meios facilitar essa readaptação. Os fatores que dificultam esta readaptação à mudança prendem-se, essencialmente, com o perfil sociodemográfico dos colaboradores, sobretudo pelas baixas qualificações, pelo elevado nível de antiguidade e pela dificuldade de se readaptarem a novas formas da organização do trabalho.
- 9) O modo como os colaboradores avaliam as estratégias de comunicação e de informação a respeito da Saúde Laboral assume duas posições opostas. De um lado, as opiniões sobre a importância que esta área representa nas atividades da empresa, sobre a necessidade de se desenvolverem estratégias de comunicação e de informação ajustadas às necessidades dos colaboradores, de facilitarem a participação e as ações de proximidade entre grupos de trabalho e com as chefias. De outro, os resultados que evidenciam a existência de ações relacionadas com a Saúde Laboral, mais pelo cumprimento das normas legais, ou pela obrigatoriedade da formação aos colaboradores nas empresas, e menos como uma ação estratégica que deverá fazer parte das atividades da empresa. Percebemos que as empresas entendem a importância desta área na vida organizacional, compreendem que ações concertadas nesse sentido favorecem e incentivam a coesão e o envolvimento dos colaboradores na organização, contudo o investimento necessário para o efeito não se coaduna com as prioridades dos gestores. Consideramos, assim, que apesar da importância das iniciativas desenvolvidas a prevalência desta área está um pouco aquém do que seria desejado.
- 10) A importância dada ao tema da Saúde Laboral, em relação ao contexto profissional, é entendida de forma diferenciada do lado dos gestores e do lado dos colaboradores. Para os gestores, esta é uma área de intervenção secundária e não é considerada uma prioridade no planeamento das atividades da empresa, para os colaboradores

deveria existir um maior investimento em atividades relacionadas com a comunicação e com as questões voltadas para a saúde no local de trabalho.

- 11) O modo como as estratégias de comunicação em Saúde Laboral se refletem nas práticas profissionais resulta da importância dada pelas empresas à área da saúde no trabalho. Os gestores entendem que esta é uma área importante, que permite manter os colaboradores mais envolvidos e com um espírito de coesão mais próximo. Todavia, o investimento em atividades que estimulem estas iniciativas são poucas e as que existem resultam das obrigações estabelecidas nas normas e orientações.
- 12) A área da Saúde Laboral é considerada fundamental à empresa e traz efeitos positivos na Comunicação Interna sobre a Saúde Laboral nos colaboradores. No entanto, persiste a falta de investimento em ações diversificadas e orientadas para o cumprimento de tais objetivos.
- 13) Uma Cultura Organizacional forte no desenvolvimento das atividades de comunicação potencia ações destinadas à comunicação em Saúde Laboral, resultando, assim, numa cultura comunicacional mais forte e potenciando o envolvimento de todos.

Estas notas conclusivas sugerem algumas questões que merecem ser estudadas futuramente: quem deve orientar as ações de Comunicação Interna no interior das organizações? Que estratégias deverão as empresas usar para implementar estratégias de Comunicação Interna? De que maneira devem envolver o quadro de pessoal da empresa nas ações comunicacionais? De que modo os instrumentos de comunicação devem ser trabalhados e usados nas diversas atividades? Como incentivar a formalidade da comunicação e que meios devem ser privilegiados?

Todas estas questões não têm uma resposta imediata, devem antes analisadas a partir de um diagnóstico organizacional para cada empresa. De igual modo, consideramos que deverá existir um esforço dos gestores e administradores na aposta desta área, devidamente integrada e alinhada numa estratégia previamente definida. Falamos, concretamente, de objetivos ajustados à realidade de cada empresa, em que todos os trabalhadores possam estar envolvidos nas ações voltadas para a Comunicação Interna.

A Comunicação Organizacional deve ser analisada com o mesmo grau de importância face às outras áreas nas empresas. Deste modo, será fundamental desenvolver ações relacionadas com a preparação de atividades de comunicação e de informação, de acordo com o perfil de cada empresa e contrariar a tendência de estar, continuamente, a ser relegada para um segundo plano de importância. Só depois de tais ações terem sido desenvolvidas é que se poderá pensar numa estratégia ao nível da Saúde Laboral, nomeadamente ao nível da comunicação em Saúde Laboral, seguindo as normas legais em vigor e as orientações das agências internacionais que operam nesse sentido.

Bibliografia

- Agência Europeia para a segurança e saúde no trabalho (EU-OSHA) (2010). *Inquérito europeu às empresas sobre riscos novos e emergentes (ESENER)*. Acedido em <https://osha.europa.eu/pt/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener>
- AICEP, Revista PortugalGlobal, Lisboa: Edição Aicep-Portugal acedido em: http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n60.pdf.
- Albani, A. & Dietz, J. (2009). Current trends in modeling inter-organizational cooperation, *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (3), 275-297.
- Alexander, E., Penley, L. & Jernigan, I. (1991). The effect of individual differences on managerial media choice. *Management Communication Quarterly*. (Impact Factor: 0.88). 11/1991; 5(2):155-173. DOI: 10.1177/0893318991005002001
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). *Theories of organizational culture*. *Organizational Studies*, 5, 193-226.
- Allen, M.; Gotcher, J. & Seibert, J. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. In S. Deetz, (Ed.), *Communication Yearbook*, 16, (pp. 252-330). Newsbury Park: Sage.
- Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1980). *A investigação nas ciências sociais*, Lisboa: Presença.
- Almeida, J. F. de & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais: estudo elaborado no Gabinete de Investigações Sociais*. 5ª ed. Lisboa: Presença.
- Alvesson, M. (1987). *Organizational theory and technocratic consciousness: Rationality, ideology and quality of work*. New York: Aldine de Gruyter.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational Culture*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.
- Amaral, M. (2011). *A evolução da Especialização Tecnológica da Economia e das Exportações Portuguesas, desde os anos 1960 até ao Momento Atual, Face a um Conjunto de Oportunidades e Desafios*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3534>
- Areosa, J. (2003). Riscos e acidentes de trabalho: inevitável fatalidade ou gestão negligente?, *Sociedade e Trabalho*, 19/20, 31-44.
- Areosa, J. (2007). As perceções dos riscos dos trabalhadores: conhecimento ou 'iliteracia'?, *Colóquio Internacional de Segurança e Higiene Ocupacionais – SHO2007*, (pp. 131-134). Guimarães.

- Areosa, J. (2010). *Riscos e sinistralidade laboral: um estudo de caso em contexto organizacional*, Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate communication*. New York, McGraw-Hill/Irwin
- Argenti, P. A. (2006). *Comunicação empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Argenti, P. A. & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Grafting the voice and image of your business*, New York: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley.
- Argyris, C. (1969). *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes.
- Artazcoz, L. (2002). La salud laboral ante los retos de la nueva economía. *Gaceta Sanitaria*, 16 (6), 459-461.
- Asif, S. & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34, n.º 3/4 (january 1), pp. 299-318.
- Associação dos Têxteis de Portugal (2013). Diretório ATP 2013/2014 – associação têxtil e vestuário de Portugal. Acedido em <http://www.atp.pt/fotos/editor2/2014/Diretorio%20ATP%202013.pdf>.
- Autoridade para as condições do trabalho (2013). *Sondagem da Agência Europeia revela causas comuns para o stress laboral*. Acedido em [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/CentroInformacao/comunicadosaimprensa.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/CentroInformacao/comunicadosaimprensa.pdf).
- Azevedo, R. & Correia, C. (1999). Formação em emprego no Vale do Ave: Dinâmicas e necessidades de intervenção. Síntese dos resultados de um estudo de avaliação. *Sociedade e Trabalho*. 4, 29-41.
- Baity, H. (1950). O Engenheiro Sanitarista, *Jornal of the Inter-American Association of Sanitary Engineering*. Vol. III. (pp. 88-93), Acedido em http://www.revistadae.com.br/artigos/artigo_edicao_29_n_1042.pdf.
- Baker, A. (2002). *Organizational communication*. Acedido em: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
- Baldissera, R. (2000). *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Baldissera, R., & Sóló, M. (2004). O complexo comunicação – cultura – administração. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 27, Porto Alegre: Intercom.

- Bantz, C. (1983). Naturalistic Research Traditions, in M. Pacanowski & L. L. Putnam, *Communication and Organizations: an Interpretative Approach*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage – Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Barley, S. R., Meyer, G. W., & Gash, D. C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24- 60.
- Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnard, C. (1939). *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Barrett, D., (2002), Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change, *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (4), pp. 219-231.
- Barrett, D. (2011). *Leadership Communication*. 3ª ed. New York: McGraw-Hill.
- Barrick, M. & Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.
- Barros-Duarte, C. (2006). Entre o local e o global: processos de regulação para a preservação da saúde no trabalho (resumo). *Laboreal*, 2 (1), 48-51, Acedido em <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV658223376276694722>.
- Bartoli, A. (1991). *Communication et Organisation – Pour une Politique Générale Cohérente*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Bartoo, H. & Sias, P.M. (2004). When Enough is Too Much: Communication Apprehension and Employee Information Experiences, *Communication Quarterly*, 52 (1), pp. 15-26.
- Bauman, Z. (2001). *The individualized society*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2007). *Vida Fragmentada. Ensaios sobre a Moral Pós-Moderna*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Bennis, G. (1976). *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas.
- Béon, P. (1992). *Como desenvolver a comunicação na empresa*. Portugal: Publicações Europa-América.

- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*. Institute for Public Relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Acedido em: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>
- Berger, P. & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*. 2ª ed. Lisboa: Dinalivro.
- Berlo, D. (1997). *O processo da comunicação. Introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes Editora.
- Bernoux, P. (1985). *La Sociologie des Organizations*. Paris: Ed. du Seuil.
- Bertalanffy, L. V. (1973). *Teoria geral dos sistemas*. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional*. Lisboa: ISCSP.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
- Boorse, C. (1977). Health as a theoretical concept. *Philosophy of Science*, 44: 542-573.
- Bormann, E. (1985). Symbolic convergence: organizational communication and culture, in L. Putnam & M. Pacanowski (Eds.) *Communication an organizations: An interpretative approach*. Berverly-Hills, CA: Sage, 99-122.
- Boudon, R. (1990). *Os métodos em Sociologia*. Lisboa: Edições Rolim.
- Bourdieu, P. (1996). *Razões práticas. Sobre a teoria da ação*. São Paulo: Papirus Editora.
- Braga, C. & Marques, A. (2008). Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. *Revista da FAE*. Curitiba, 11 (1), 9-17.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Breton, P. (1994). *A Utopia da Comunicação*. 1ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Brown, R. (2009). *Public Relations and the Social Web: How to use social media and web 2.0 in communications*. London: Kogan Page.
- Bullis, C. & Tompkins, P. (1989). The forest ranger revisited: A study of control processes and identification. *Communication Monographs*, 56, pp. 287-306.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: The university of Chicago Press.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock. Acedido em: http://www.sagepub.com/upm-data/27412_8.pdf.

- Burrell, G. & Morgan, G. (1992). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Hants: Ashgate.
- Burton, W.; Chen, C.; Conti, D.; Schultz, A.; Pransky, G.; & Edington, D. (2005). The association of health risks with on-the-job productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 769-777.
- Borman, W.; & Penner, L. (2001). Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality in the workplace*, Washington, D.C.: American Psychological Association, pp. 45-61.
- Burton, W.; Chen, C.; Conti, D.; Schultz, A.; Pransky, G.; & Edington, D. (2005). The association of health risks with on-the-job productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, pp. 769-777.
- Cameron, G. T. & McCollum, T. (1993), Competing Corporate Cultures: A Multi- method, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication, *Journal of Public Relations Research*, 5 (4), pp. 217-250.
- Carapinheiro, G. (1998). *Saberes e poderes no hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares*. 3ª ed. Porto: Afrontamento.
- Carey, J. (1989). *Communication as culture: essays on media and society*. Winchester, MA: Unwin Hyman.
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, pp. 71-80.
- Carvalho, J. M. (2013). The Crucial Role of Internal Communication Audit to Improve Internal and General Market Orientations. *European Scientific Journal*, 9, pp. 357-379.
- Castro, M., Cleto, C., & Silva, N. (2011). Segurança e saúde no trabalho e a prevenção do consumo de substâncias psicoativas: Linhas orientadoras para intervenção em meio laboral, Lisboa: Instituto da Droga e da Toxicodependência (IDT), *Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT)*. Acedido em: [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/Linhas_OrientadorasParaIntervencaoEmMeioLaboral_2011_23.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/Linhas_OrientadorasParaIntervencaoEmMeioLaboral_2011_23.pdf).
- Centro de Inteligência Têxtil (CENIT), (2009). *Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do "Cluster" Transfronteiriço na Euroregião*. Acedido em: http://www.euroclustex.com/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vestuario_de_portugal_e_galiza.pdf.

- Cheney, G., (2000). Interpreting Interpretive Research, in S. R. Corman & M.S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground*, New York, The Guilford Press: 17-45.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external organizational communication. In L. L. Putnam & F. M. Jablin (eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 231-269), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. Jr. and Ganesh, S., (2004), *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*, Waveland, Long Grove, Illinois.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria Geral da Administração*. 5ª ed. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Churchill, D. (1974). A new spirit is needed, *The Guardian*, 29 April.
- CIPR. (2013). Share this: the social media handbook for PR professionals, *Comunicação Pública*. vol. 8 N.14 , Acedido em: <http://cp.revues.org/603>.
- Clutterbuck, D. & James, D. (1997) Internal communication: beliefs and practice in the organisation, *Journal of Communication Management*, Vol. 1 Issue: 3, pp. 249 - 255.
- Coimbra, L. (1965) Medicina do trabalho e proteção da saúde dos trabalhadores. In *Separata da Coimbra Médica*, 12(7-8), Coimbra: 1-15.
- Comissão Europeia (1997), *Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho*, Luxemburgo, CCE, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Comunidade Intermunicipal do Ave (CIM do Ave) & Comissão de Cooperação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN), (2013). Pacto Territorial para a empregabilidade do Ave: Diagnóstico, Estratégia e Ação. Acedido em: <http://www.cim-ave.pt/images/cimave/documentos/Pacto%20Territorial%20para%20a%20Empregabilidade%20do%20Ave%202014.pdf>.
- Conrad, C. & Haynes, J. (2001), Development of key constructs, in F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 47-77.

- Conrath, C. (1973). Communication patterns, organizational structure and man: some relationship. *Human Factors*, 15: 5, 459-470. Acedido em <http://hfs.sagepub.com/content/15/5/459.abstract>.
- Corman, S. R. (1990). A Model of Perceived Communication in Collective Networks. *Human Communication Research*, 16 (4), 582-602.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications Theory and Practice*. London: Sage.
- Cossete, R. (2003). Prévenir: savoir, savoir-faire, savoir être, faire savoir. *Prévention au Travail*, 16 (2), 8-10.
- Cox, T., & Griffiths, A., (1995). The nature and measurement of work-related stress: theory and Practice, In: J.R. Wilson & N. Corlett (Eds.), *Evaluation of Human Work*. 3ª ed., London: CRS Press.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Curado, C. (2006). *O efeito mediador das estratégias de gestão de conhecimento entre componentes do capital intelectual: um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. (ISEG-UTL) Lisboa, Portugal.
- Cyert, R. & March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, 2ª ed. (1992), Oxford: Blackwell.
- D'Aprix, R. M. (1979). The believable house organ. *Management Review*, February Vol. 68, Issue 2, 23-28.
- Dauber, D., Fink, G. & Yolles, M.I. (2012a) *A Configuration Model of Organizational Culture*. SageOpen. Acedido em: <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244012441482>.
- Davis, K. (1953). Management Communication and The Grapevine, *Harvard Business Review*, Vol. 31, pp. 43-49.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Deetz, S. (1992), *Democracy in the Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*, Albany, NY: State University of New York Press.
- Deetz, S. (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Deetz, S. (2001), Conceptual foundations, In F. Jablin & L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 3-46.

- Deetz, S. & Tracy, S. J.; & Simpson, J. L. (2000), *Leading Organizations through transition: communication and cultural changes*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dejours, C. (1991). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 4ª edição. São Paulo: Cortez.
- Derriennic, F.; Tiuranchet, A.; & Volkoff, S. (1996). *Age, travail, santé*. Paris: Les Editions INSERM.
- Dewhurst, S. & Fitzpatrick, L., (2007). *How to Develop Outstanding Internal Communicators*, Melcrum Publishing.
- Dharendorf, R. (1974). *Ensaio de teoria da sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Dickson, D.; Reiney, S.; & Hargie, O. (2003). Communication sensitive business issues. Part 1. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 35–43.
- Direção Geral da Saúde (2013). *Saúde Ocupacional*. Acedido em <http://www.dgsaude.pt>.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), pp. 171-190.
- Donnellon, A. Gray, B. & Bougon, M. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*. 31(1). 43-55.
- Downs, C. & Adrian, A. (2004), *Assessing Organizational Communication*, New York: The Guilford Press.
- Drenth, P. J. D., Thierry, C. & Wolff, C. J. 1998. *Organizational psychology*, 2ª ed. London: Psychology Press.
- Drulhe, M. (1996). *Santé et Société. Le façonnement sociétal de la santé*. Paris: Puf.
- Duarte, S. (2002). *Saberes de saúde e de doença. Porque vão as pessoas ao médico?* Coimbra: Quarteto Editora.
- Dupuy, E. (1988). *La communication interne ver l'entreprise transparente*. Paris: Les editions d'Organization.
- Durkheim, E. (1976). *A divisão social do trabalho*. Lisboa: Presença.
- Durkheim, E. (1989). *A divisão do trabalho social*. 3ª ed. Lisboa: Presença.
- Durkheim, E. (1995). *As regras do método sociológico*. 6ª ed. Lisboa: Presença.
- Durkheim, E. (2001). *Sociologia, educação e moral*. 2ª ed. Porto: Rés.
- Duterte, C. (2008). *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eco, U. (1991). *Tratado geral de semiótica*. 2ª ed. São Paulo: Perspectiva.
- Eco, U. (2005). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 12ª ed. Barcarena: Editorial.
- Eisenberg, E. M., & Goodall, H. (1997). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. New York: St.Martin's Press.
- Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001), Organizational Culture, in F.M Jablin & L.L. Putnam (eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 291-322.
- Elias, N. (2004). *A sociedade dos indivíduos*. 2ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Elling, R. H. (1986). *The struggle for workers' health: a study of six industrialized countries*. Farmingdale, N.Y.: Baywood Pub. Co.
- Emery, F. & Trist, E. (1964). *Social-technical System, Management Sciences: Models and Techniques*, Churchman, C. W. & Verhulst (Eds.) New York, Pergamon.
- Estryn-Behar, M.; Kaminski, M.; Peigne, E.; Bonnet, N.; Vaichere, E.; Gozlan, C. Azoulay, S. & Giorgi, M. (1990). Stress at work and mental health status among female hospital workers. *British Journal of Industrial Medicine*. 47, 20-28.
- Etzioni, A. (1974). *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- European Agency for safety and health at work (EU-OSHA) (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1-267.
- European Agency for safety and health at work (EU-OSHA) (2014). *Conselhos ao empregadores de comunicação*. Acedido em: https://osha.europa.eu/pt/topics/ds/advice_communication.
- Fairhurst, G. (2001). Dualisms in leadership research, in Jablin F. M. & Putnam L. L. (eds). *The New Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 379-439.
- Fayol, H. (1976). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.
- Felix-Mateus, A. (2012) Comunicación interna y fusión de empresas: La necesidad de una planificación. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, Ano XIV, N. Especial: 1018-1034.
- Ferreira, J. (1990). *Moderna Saúde Pública*. 6ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P., & Caetano, A. (Org.) (1996). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Fielden, S. L. & Peckar, C. (1999). Work stress and hospital doctors: a comparative study. *Stress Medicine* 15 (3), 137-141.
- Fisher, D. (1993). *Communications in organizations*, Minneapolis/St. Paul: Wets Publishing Company.
- Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. 2ª ed. London: Routledge.
- Fitz-enz, J. (1990). *Human value management: the value-adding human resource management strategy for the 1990s*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FitzPatrick, L. (2004), *Trusting the communicators*, Profile, July/August, CIPR.
- Ford, A. L., & Yep., G. A. (2003). Working along the margins: Developing community-based strategies for communicating about health with marginalized groups. In T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller, & R. Parrott (Eds.), *Handbook of health communication* (pp. 241-262). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Foreman, S. (1997), "IC and the healthy organization" in Scholes, E. (Ed.), *Handbook of Internal Communication*, Gower, Aldershot.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1996). *Vigiar e Punir: Nascimento da prisão*. 13ª ed.. Petrópolis: Vozes.
- France INRS (2005). Le stress au travail. Acedido em: [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesPar Reference/Dossier%20](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesPar%20Reference/Dossier%20).
- Freitas, L. C. & Cordeiro, T. C. (2013). Segurança e Saúde no Trabalho. Guia para pequenas e médias empresas. Lisboa: ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho.
- Freyre, G. (1967). *Sociologia da Medicina: breve introdução ao estudo dos seus princípios, dos seus métodos e das suas relações com outras sociologias e com outras ciências*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Friedl, J. & Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, Volume 37, Issue 1, March 2011, pp. 84–86.
- Frost, P.J.; Moore, L. F.; Louis, M. R.; Lundberg, C. C., & Martin J. (1985). An allegorical view of organizational culture. In P. J. Frost, L.E Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 13-25). Beverly Hills, CA: Sage.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (2011). *Compilação de Dados Estatísticos sobre Sinistralidade Laboral e Doenças Profissionais em Portugal*. Acedido em http://www.ugt.pt/SST_CompilacaoDadosEstatisticos_23_10_2012.pdf.

- Gabor, A. & Mahoney, J. (2010). *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*. Acedido em: http://www.business.illinois.edu/Working_Papers/papers/
- García, A., Benavides, F., & Ruiz-Frutos, C. (2000). Salud Laboral. In F. Benavides, C. Ruiz-Frutos, & A. García, *Salud Laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Masson, 49-50.
- Garfinkel, H. (1984). *Ethnomethodological studies of work*. London: Routledge.
- Geertz (1973). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- George, W.R & Berry, L. L. (1981). Guidelines for advertising services, *Business Horizons*, V. 24 Jul/Ago, pp. 52-56.
- Germain, R. (1996). *Dollars through the doors: a pre-1930 history of bank marketing in America*, Westport, CT: Greenwood Press.
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e Identidade Pessoal*. 2ª ed. Oeiras. Celta.
- Giddens, A. (2000). *Dualidade da estrutura. Agência e estrutura*. Oeiras: Celta Editores.
- Goffman, E. (1973). *Stigma: notes the management of spoiled identity*. Harmondsworth: Pequim Books.
- Goffman, E. (1989). *A Representação do eu na vida cotidiana*. 4ª ed. Petropolis: Vozes.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. 5ª ed. State University of New York at Buffalo: Brown Publishers.
- Goldhaber, G. M.; Yates, M.; Porter, D.T; & Lesniak, R. (1978). Organizational communication. the state of the art. *Human Communication Research*, 5(1), 76-96.
- Gollac, M. & Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris: Éditions La Découverte.
- Gomes. D. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gómez, I. (2006). *Salud Laboral: Una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo*. Univ. Psychol. de Bogotá. 6 (1), 105-113.
- Gonçalves, M. H. S. (2005). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a "arte da ação comunicacional"*. Livro de Atas – 4º SOPCOM; BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Acedido em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>.
- Goodall, H. (1989). *Small group communication in organizations*. 2ª ed. William C Brown Pub.
- Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative, *Journal of Change Management*. London, V. 4, Iss. 3, pp.

217-229.

- Goodstein, L. D. & Warner-Burke, W. (1991). Creating Successful organization change, in: C.A. Camall (Ed.) *Strategic Change*, Butterworth-Heinemann Orford.
- Gordon, G. & Ditomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*. 29, 783-798. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x.
- Gouldner, A. (1964). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: The Free Press.
- Graça, L. (2004). *Política(s) de saúde no trabalho: um inquérito sociológico às empresas portuguesas*, Tese de Doutoramento. Universidade Nova de Lisboa (ENSP-UNL), Lisboa, Portugal. Acedido em <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos172.html>.
- Graham, M. (2004). Empowerment revisited: social work, resistance and agency in black communities. *European Journal of Social Work*, 7(1), 43-56.
- Grant, D.; Hardy, C.; Oswick, C. & Putnam, L. (2004). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage Publications.
- Gray, J., Laidlaw, H. (2002). Insider Perspectives on Communication Satisfaction, *Australian Journal of Communication*, 29 (3), pp. 111-124.
- Greenbaum, H. (1974). The audit of Organizational Communication, *Academy of Management Journal*, 17, 739-754.
- Greenfield, S.; Kaplan, S. & Ware, J. Jr. (1985). Expanding patient involvement in care: Effects on patient outcomes. *Annals of Internal Medicine*, 102, pp. 520-528.
- Griffith, B. & Miller, J. (1970). Networks of Informal Communication among Scientifically Productive Scientists. (pp. 125-140), *In Communication among Scientists and Engineers*. C. e. Wilson & D. K. Pollack (eds.). Lexington, Mass: Heath.
- Grossman, M. (1972). *The demand for health: a theoretical and empirical investigation*. National Bureau of Economic Research, New York.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Grunig, J. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000.
- Guimarães, A. & Squirra, S. (2007). *Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica*. Porto Alegre: Revista FAMECOS, n° 33.

- Gupta, D. (2005). *Handbook of advertising media and public relations*, New Delhi: Mittal Publications.
- Haas, J. W. (2007), *A Communication Meta-myth Revisited: Is More Communication in the Workplace Better?* Presented to the International Communication Association, San Francisco.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.
- Habermas, J. (1992). Modernidade: um projeto inacabado. In O. Arantes & P. Arantes, *Um ponto cego no projeto moderno de Jürgen Habermas*. São Paulo: Brasiliense, 99-123.
- Hackett, J. (2002). Beyond Knowledge Management – New Ways to Work, in N. Bontis, & W. C. Choo, *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Nova Iorque, Oxford University Press, p. 725-738.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Hall, R. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. 4^a ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hargie, O.; Dickson, D. & Tourish, D. (1999). *Communication in Management*, Gower, Aldershot.
- Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1982). Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics. *Academy of Management Journal*, 25 (2), pp. 349-358.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International Journal of Strategic Communication*. 5 (4), pp. 201-220.
- Herrick, R. (2000). La Protection individuelle: Généralités et principes. In *BIT – Encyclopédie de Sécurité et de Santé au Travail*. Cap. 31. (pp. 59-30). Genève: Bureau International du Travail.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holmes, P. (1986). *Workers have poor opinion of the boss*, PR Week, 13-19 March.
- Horkheimer M. (2000). *Teoria tradicional y teoria crítica*. Barcelona: Paidós.
- Houtman, I.; Andries, F.; van den Berg, R. & Dhondt, S. (2002). *Sectorial profiles of working conditions*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R.D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications, *Information &*

Management, 50, 112–124.

Huntley, W. (1969). *Higiene individual e saúde pública*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Hymowitz, C. (1985). The Nature of Organizational Grapevine, *Supervisory Management*, November, 40.

Infante, D., Anderson, C., Martin, M., Herington, A. & Kim, J. (1993). Subordinates 'satisfaction and perceptions of superiors' compliance-gaining tactics, argumentativeness, verbal aggressiveness, and style. *Management Communication Quarterly*, 6, pp. 307-326.

Instituto Nacional de Estatística (INE), (2015). *Estatísticas demográficas-2014*. Disponível em: www.ine.pt.

Jablin, F. (1979). Superior-subordinate communication: The state of art. *Psychological Bulletin*, 86, (6) pp. 1201-1222.

Jablin, F. M. (1980). Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior-Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect. *Human Communication Research* 6 (3), 210-220.

Jablin, F. M.; Putnam, L. L. (eds) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

Jablin, F. M.; Putnam, L. L.; Roberts, K. H. & Porter, L. W. (ed.). (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.

Jacques, E. (1965). *Manuel d'évaluation des fonctions*. Paris: Editions Hommes e Techniques.

Jameson, F. (1998). *The cultural turn: selected writing on the postmodern*, New York, Verso.

Jameson, F. (2000). *Postmodernism or the cultural logic of late capitalism*. Durham Duke University Press.

Jo, S. & Shim, Y. (2004). Media or Personal Relations? Exploring Media Relations Dimensions in South Korea, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81 (2), pp. 292-306.

Jones, G. (2010). *Teoria das organizações*. 6ª ed. São Paulo: Pearson.

Judge, T.; Martocchio, J.; & Thoresen, C. (1997). Five factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 745-755.

Kalla, H. A., (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), pp. 302-314.

Kasl, S. (1991). Assessing health risk in work setting. In Schroeder, H.E. (ed.) - *New directions in health psychology assessment*. New York: Hemisphere.

- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Psicologia social das organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Keenan, W. R. & Hazelton, V., (2006), Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. In Botan, C. H. & Hazelton, V. (Eds.), *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, NJ.
- Kim, H. (2007). A Multilevel Study of Antecedents and a Mediator of Employee - Organization Relationships, *Journal of Public Relations Research*, 19 (2), pp. 167-197.
- Kitchen, P. J. & Daly, F., (2002). Internal Communication during change management, *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 7, issue 1, pp. 46-53.
- Knight, S. & Knight, A. (2009) *The rise and rise of internal communication*, Milton Keynes: The British Association of Communicators in Business Ltd.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kreps, G. (1985). Disaster as Systematic Event and Social Catalyst: A Clarification of subject Matter. *Internal Journal of Mass Emergencies and Disasters*. 13 (3), 255-284.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*, 2ª ed., New York: Longman.
- Kreps, G. L. (2011). Translating health communication research into practice: The influence of health communication scholarship on health policy, practice, and outcomes. In T. Thompson, R. Parrott, and J. Nussbaum (eds.), *The Handbook of Health Communication*, 2nd Ed. (pp. 595-608). New York: Routledge.
- Kreps, G. (2012) Health communication inquiry and health outcomes. In *Comunicação e Sociedade*. Número especial, pp. 11-22.
- Kreps, G. L. & Bonaguro, E. (2009). Health communication as applied communication inquiry. In L. Frey & K. Cissna (eds.) *The Handbook of Applied Communication Research* (pp. 970-993). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, INC.
- Kreps, G. L. & Chapelsky Massimilla, D. (2002). Cancer communications research and health outcomes: Review and challenge. *Communication Studies*, 53(4), pp. 318-336.
- Kreps, G. L. & O'Hair, D. (eds.) (1995). *Communication and health outcomes*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Kreps, G. L., & Thornton, B. C. (1984). *Health communication: Theory and practice*. New York: Longman.
- Kress, N. (2005), *Engaging your employees through the power of communication*, Workspan, 48 (5), pp. 26-36.

- Krone, K. Jablin, F. & Putnam, L. 1987. Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. In F. Jablin et al (eds.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 11-17). Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Kuhn, T. (1998). *A estrutura das revoluções científicas*. 5ª ed. São Paulo: Editorial Perspetiva.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3ª edição. São Paulo: Summos.
- Kunsch, M. (2009). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Kurz, R. (1992). *O Colapso da Modernização*. São Paulo: Edições Paz e Terra.
- Lamcoblez, M. (2000). Fatores psicossociais associados aos riscos emergentes. Riscos emergentes da nova organização do trabalho. Lisboa: IDICT.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30. Acedido em: http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/lawren_lorsch_cont.html.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes.
- Leandro, M.E. & Rodrigues V. (2006). Migrações, saúde e integração social. Análise ilustrada pelos portugueses em França. *Revista Mediações*, Londrina, 11 (2), 131-152.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationship. *Human Communication Research*, 22, 220-258.
- Lefranc, G. (1988). *História do trabalho e dos trabalhadores*. Odivelas: Europress.
- Leitner, K., & Resch, M. G. (2005). Do the Effects of Job Stressors on Health Persist over Time?: A Longitudinal Study with Observational Stressors Measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (1), 18-30.
- Lemos, A. (2014). A Comunicação para a Saúde nas Organizações: dos discursos às práticas. In Moisés de Lemos Martins & Madalena Oliveira (eds.) (2014) *Comunicação ibero-americana: os desafios da Internacionalização*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. pp. 5717-5726.
- Lewin, K. (1951). *Force Theory in Social Science*. New York, NY: Harper and Row.
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally

- created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-299
- Likely, F. (2008). Securing the function the greatest protection. *Strategic Communication Management*. 12 (3), 15.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Likert, R. (1975). *A organização humana*. São Paulo: Atlas.
- Limongi-França, C. (2003). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Littlejohn, S. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Louro, L. (1989). *Os milagres de Jesus*. Lisboa: Edições Paulistas.
- Lowenberg, G. & Conrad, K. A. (1998). *Current perspectives in industrial/organizational psychology*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Luhmann, N. (1992). *Improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Vega.
- Lurati, F., Aldykhova, T., Dixius, U., & Reinhold, J. (2010). Swiss Corporate Communications and Public Relations Practice Monitor. Zurich, Lugano: Swiss Corporate Communications and Public Relations Observatory.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. 7ª ed. New York: MacGraw-Hill.
- Luvizotto, C. K. (2010). *As tradições gaúchas e sua racionalização na modernidade tardia*. São Paulo: Editora UNESP.
- Macedo, J. (1982). *Problemas de história da indústria portuguesa no século XVIII*. 2ª edição. Lisboa: Quercó.
- Madureira Pinto, J. (2012). Relação com a escola e mudança educacional. In V. Pereira (orgs.) *Ao cair do pano: sobre o contexto do quotidiano num contexto (des)industrializado do Vale do Ave*. Porto: Edições Afrontamento.
- Mannheim, K.; Merton, K. M.; & Mills, C. W. (1967). *Sociologia do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Zahar.
- March, J. G. & Simon, H. A. ([1958]1993). *Organizations*, Cambridge, MA: Blackwell.
- Marchiori, M. (1999). Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. *Revista Comunicação Empresarial*, 31, 87-102.
- Marcoulides, G. & Heck, R. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization Science*, 4 (2), 209-225.

- Marcus, G. E. & Fischer, M. M. I. (1986). *Anthropology as Cultural Critique: An Experimental Moment in the Human Sciences*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* Barcelona: Bosch.
- Marinho, S. (2002). Redes informais de comunicação: Um estudo de caso em I&D. Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística. Com utilização do SPSS*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity. In L. R. Pondy, R. J. Boland, & H. Thomas (Eds.), *Managing ambiguity and change* New York: Wiley.
- Martineau, P. (1958). Sharper focus for the corporate image, *Harvard Business Review*, November-December, 49 – 58. In Jonh M.T. Balmer & Stephen A. Greyser (eds), 2004, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge, 187 - 203.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com recursos ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios.
- Marx, K. (1965). *A ideologia alemã e outros escritos*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Marx, K. (1975). *O capital*. Lisboa: Guimarães.
- Marx, K. & Engels, F. (1998). *Manifesto do Partido Comunista*. Lisboa, Hugin Editores, Lda. (Original de 1848).
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Reprinted from teh English Edition by Harper & Row, Publishers.
- Mausner, J. & Kramer, S. (2007). *Introdução à epidemiologia*. 4º ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University.
- Mazzáfero, V. (1999). *Medicina y Salud Pública*. Buenos Aires: Eudeba.
- McAleese, D. (2015). Organizational Culture, in Kevin Ruck (org). *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. pp. 26.
- Mccrae, R.; & John, O., (1992). An introduction to the Five-Factor model and its applications. *Journal of personality*, 60, pp. 175-215.
- McDonald, M. (1995). *Marketing Plans*. Oxford: Butterworth-Heinemann Oxford.

- McGregor, D. (1965). *Os aspetos humanos da empresa*. Lisboa: Livraria Clássica Editora.
- McLean, A. A. (1979). *Work stress*. Philippines: Addison-Wesley.
- Mcphee, R. D. & Zaug, P. (2001), Organizational Theory, organizational communication, organizational knowledge and problematic integration, *Journal of Communication*, 51 (3), 574-591.
- Mead, H. (1962). *Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Méda, D. (1997). *Società Senza Lavoro (Per Una Nuova Filosofia dell'Occupazione)*. Feltrinelli: Milão.
- Merton, R. (1982). *Social research and the practicing professions*. Cambridge: Abt Books.
- Miller, D. C. & Form, W. H. (1967). Industrial sociology. In J. A. C. Brown, *A psicologia social da indústria: relações humanas na fábrica*. São Paulo, Ed. Atlas.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 6ª ed. [S.l.]: Wadsworth.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover, Causes, Consequences and Control*. Addison-Wesley.
- Morey, N. & Luthans, F. (1985). Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organizational studies. *Academy of Management Review*, 10, 2: Acedido em: <https://www.google.pt/webhp?tab=ww&ei=UKygUtbpNYutQaOp4HIAw&ved=OCBQQ1S4#q=Morey+e+luthans%2C+1985>.
- Morgan, G. (1996). *Imagem da organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mumby, D. (1987). The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs*, 54, pp. 113-127.
- Mumby, D. (1988). Communication and power in organizations: Discourse, ideology, and domination. Norwood, NJ: Ablex.
- Mumby, D. (1997). The problema of hegemony: Re-reading Gramsci for organizational communication studies. *Western Journal of Communication*, 61, pp. 343-375.
- Mumby, D. (2001). Power and Politics. In Jablin F. & Putnam L. (Eds). *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 585 - 623

- Mumby, D. (2009). La Comunicacion Organizacional en uma perspectiva critica [Critical Perspectives on Organizational Communication] *Organicom: The Brazilian Journal of Organizational Communication*, 6, (10/11), pp. 191-207.
- Mumby, D. (2010). Comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. [Entrevista concedida a Maria do Carmo Reis]. *Organicom –Revista Brasileira de 148 Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA- USP / Abrapcorp, a. 6, n. 10/11, p. 190-207.
- Mumby, D. (2013). *Organizational Communication: A critical Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D. & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*. 10 (1), 50-73.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Murray, R. (1987). Man and his work. In P. Raffle, et al. *Hunter's Diseases of Occupations*. London: Hodder and Stoughton, 1 - 61.
- Nações Unidas. (2005). Educational, Scientific and Cultural Organization. *Rumo às sociedades do conhecimento*. UNESCO (coord. Jérôme Bindé). Lisboa: Instituto Piaget.
- NORA Organization of Work Team Members, 2002.
- Offe, C. (1989). Trabalho como Categoria Sociológica Fundamental?. *Trabalho & Sociedade*. Vol. I, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Oliver, S. (1997). *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*, Kogan Page, London.
- Organização Internacional do Trabalho (2013). *Doenças profissionais são principais causas de mortes no trabalho*. Acedido em: <http://www.oit.org.br/content/doencas-profissionais-sao-principais-causas-de-mortes-no-trabalho>.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o Trabalho. As Experiências, os Métodos, as Condições de Experimentação Social*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Pacanowski M. E., O'Donnell-Trujillo N., (1990). Communication and Organizational Culture, *Foundations of Organizational Communication*, Corman S. R., Banks S. P., Bantz C. R., & Mayer M.E. (Eds), New York, Longman, pp. 142-153.

- Pareto, V. (1976). *Faits et théories*. Genève: Droiz.
- Parks, K.; & Stellman, L. (2008). Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, pp. 58-68.
- Parsons, T. (1984). *El sistema social*. 2ª ed. Madrid: Alianza.
- Peiró, J. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de riesgos psicosociales. *Universitas Psicológica*, 3 (2), 179-186.
- Pepper, G. (1995). *Communicating in Organizations – a Cultural Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Pereira, V. (2012). *Ao cair do pano: sobre o contexto do quotidiano num contexto (des)industrializado do Vale do Ave*. Porto: Edições Afrontamento.
- Perrow, C. (1981). *Análise Organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Phillips, D. & Young, R. (2009). *Online Public Relations: A practical guide to developing an Online Strategy in the World of social Media, (PR in practice)*. London: Kogan Page.
- Porter, L. W. & Roberts, K. H. (1976). Communication in Organizations. In Dunnette, Marvin, Ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, 111., Rand McNally College. pp. 1553-189.
- PortugalTêxtil (2016, 10 fevereiro). *Exportações fecham em alta*. In *Jornal Têxtil*, Acedido em: <http://www.portugaltextil.com/exportacoes-fecham-em-alta/>.
- Powlison, K. (1947). Explaining the facts to employees. *Harvard Business Review* 25 (2), 145-157.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for organizational communication research: An overview an synthesis. *Western Journal of Speech Communication*, 46 (2), pp. 192-206.
- Putnam, L. L. & Cheney, G. (1983). A critical review of research traditions in organizational communication, in M. S. Mander (eds), *Communication in Transition*, NY: Praeger, 206 – 224.
- Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação organizacional. In Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas.
- Queirós, J. (2012). Dinâmicas recentes do desemprego e evolução das “respostas à crise” no Vale do Ave. In V. Pereira (orgs.) *Ao cair do pano: sobre o contexto do quotidiano num contexto (des)industrializado do Vale do Ave*. Porto: Edições Afrontamento.

- Quinn, D., & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: A case study. *Corporate Communication*, 9 (2), 146–158.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Aldershot: Gower Publishing.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections, Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, 2ª ed. Aldershot: Gower Publishing.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª ed. Lisboa, Gradiva.
- Ragusa, A. (2010). *Internal Communication Management. Individual and organizational outcomes*. Ventus Publishing ApS.
- Ramos, H. M. F. P. (1997). *A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.T.* (documento online) Programa Prof.2000. Acedido em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletesepg001300.htm>
- Redding, W. C (1985). Stumbling toward identity: the emergence of organizational communication as a field of study, in R.D. McPhee & P.K. Tompkins (eds), *Organizational Communication: traditional themes and new directions*, Beverly Hills: Sage, 15-54.
- Redding, W. C & Tompkins, P. (1988), Organizational communication: past and present tenses, in G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (eds), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood: Ablex, 5-33.
- Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reilly, B. J. & Di Angelo J. (1990). Communication: a cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43 (2), pp. 129-140.
- Rimal R. & Lapinski, M. (2009). Why health communication is important in public health. *Bull World Health Organ.* 87, 247. Acedido em: <http://www.who.int/bulletin/volumes/87/4/08-056713/en/>.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. 7ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 205-215.
- Robertson, S. (2004), *EU internal comms directive looms*, PR Week, 16 July, p. 17.

- Robson P. J. A. & Tourish D. (2005). Managing internal communication: an organizational case study, *Corporate Communications: an International Journal*, 10 (3), pp. 213-222.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rogers, E. M. (1996). The field of health communication today. An up-to-date report. *Journal of Health Communication*, 1, 15-23.
- Rogers, E. M. & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. London: Macmillan.
- Roman, A. (2009). Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In M. Kunsch. (Org). (2009). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, pp. 125-157.
- Rosenfeld, L. B., Richman, J. M. & May, S. K. (2004). Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-network Organization, *Journal of Applied Communication Research*, 32 (1), pp. 28-54.
- Roy, M. (2003). Les EPI peut-on changer les habitudes. Prévenir: Savoir, savoir-faire, savoir être, faire savoir. *Prévention au Travail*, IRSST, 16(2), 11-14.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade, *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, no 1-2: 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga.
- Ruão, T. (2004). O *estado da arte* em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. In Atas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO – Volume IV. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Braga: Universidade do Minho.
- Ruck, K. (2015). *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. 3ª ed. Routledge.
- Ruck, K. & Yaxley H. (2015). Tracking the rise and rise of internal communication from the 1980s. Conference Paper. June 2013. Acedido em: https://www.researchgate.net/profile/Kevin_Ruck/publications

- Ryynänen, H.; Jalkala, A.; Salminen, R. T & Pekkarinen, O. (2008). *Developing internal communication for managing customer relationships*. Work-in-progress Paper for the 2008 IMP Conference, Uppsala, pp. 1-11.
- Sainsaulieu. R. (2001). *Sociologia da empresa. Organização, cultura e desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Salavessa M., & Uva A. (2007). Saúde e Segurança no Trabalho: da perceção do risco ao uso de EPI's. *Saúde & Trabalho - Órgão Oficial da Sociedade Portuguesa de Medicina do Trabalho*, 6, p. 69-94.
- Salazar, M., Cannon C., Takaro T., Beaudet N., & Barnhart S. (2001). An evaluation of factors affecting hazardous waste workers use of respiratory protective equipment. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 62, pp. 236-245.
- Salgado, H. (1962). *A medicina do trabalho em Portugal e a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais*. Lisboa: Centro de Prevenção de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais.
- Santos, C. S. (1990). Enquadramento técnico-legal do exercício da Medicina do Trabalho: análise crítica. *Jornal das Ciências Médicas*. 14 (7), 381-386.
- Santos, C. J. P. S. (2004). *Desenvolvimento da Saúde Ocupacional em Portugal e a prática profissional dos médicos do trabalho*. Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade Nova de Lisboa.
- Santos, V. (2005). Euro forte uma nova disciplina competitiva. *Informar Portugal*. IAPMEI, n.º3, Maio.
- Schall, M. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review *Winter*. Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*. 45 (2). 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schilling, R. (1981). Developments in occupational health. In R. Schilling. *Occupational health practice*. 2ª ed. London: Butterworth's, 3 - 25.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1980, p. 189 (adapted from Robbins (2005).

- Scliar, M. (2007). História do conceito de saúde. *PHYSIS: Revista de Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, 17 (1), 29-41.
- Scott, R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica. As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Séguin, F. & Chanlat, J. F. (1983). *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*. Montréal: Gaetan Morin Editeur.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Bussiness*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Selznick, F. (1984). *Leadership in Administration: a sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Sennett, R. (2001). *A Corrosão do caráter. As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Seward, J. (1990). Occupational Stress. In Joseph Ladou. *Occupational Medicine*. East Norwalk: Prentice-Hall International, 457-480.
- Shockley-Zalabak, P. & Morley, D. (1994). Creating a culture. A longitudinal examination of the influence of management end employee values on communication rule stability and emergence. *Human Communication Research*, 20, pp. 334-355.
- Shurtz, R. (2005). Reining health care costs with wellness programs: Frequently overlooked legal issues. *Benefits Law Journal*, 18, pp. 31-60.
- Sias, P. & Jablin, F. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions or fairness, and coworker communication. *Human Communication Research*, 22, pp. 5-38.
- Silva, E. (2012). Atividade económica, Emprego e Desemprego. In V. PEREIRA (org.) *Ao cair do pano: sobre o contexto do quotidiano num contexto (des)industrializado do Vale do Ave*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, I. M. S. S. (2007). *Adaptação ao trabalho por turnos*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Silva e Costa, M. (2002) A qualidade na saúde como horizonte e como desafio. In M. E. Leandro; M. Araújo & M. Silva e Costa (Orgs.). *Atas do Colóquio Internacional Saúde e discriminação Social*, Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho: Braga.
- Simon, H. (1958). *Organizations*. New york: John Wiley & Sons.

- Simon, T.; Bruno, F.; Grossman, N.; & Stamm, C. (2006). Designing compliant wellness programs: HIPAA, ADA, and state insurance laws, *Benefits Law Journal*, 19, pp. 46-59.
- Slissarenko, I. (1999). Internal communication, human resources and the impact of PR, *Informatologia*, 32 (1/2), pp. 78-80.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. & Calás, M.B. (1987). Organizational Culture: A Critical Assessment. In Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts and Lyman W. Porter (Eds.) *The Handbook of Organizational Communication. A interdisciplinary perspective*. (pp. 228-263). Newbury Park, CA: Sage, p. 228-263.
- Smith, B. (1961). Professional status for the industrial editor? *International Communication Gazette*, 7, 193-198.
- Smith, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communications*. 2^a ed. London: Kogan Page.
- Smith, R. (1993). *Images of organizational communication: root metaphors of the organization-communication relation*. *international Communication Association Annual Conference*. Washington, DC, USA. May.
- Smyth, L. & Mounter, P. (2008). *Effective internal communication*. 2^a ed..London: Kogan Page.
- Sournia, J-C. (1992). *História da Medicina*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sousa, A. T. (1996) *Curso de história da medicina: das origens aos fins do século XVI*. 2^a ed. rev. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sousa, A. T. (1996) *Curso de história da medicina: das origens aos fins do século XVI*. 2^a ed. rev. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. (2001). Well-being and Occupational Health in the 21st Century WorkPlace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Spence, W. R. (1994). *Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices and Products*. London: Chapman & Hall.
- Spencer, H. (2004). *The Principles of Sociology*. Honolulu: University Press of the Pacific.
- Stohl, C. (1995). *Organizational Communication. Connectedness in Action*. University of California, Santa Barbara: Sage Publications.
- Swerling, J., Gregory, J., Schuh, J., Goff, T., Gould, J., Gu, X. C., et al. (2008). *Fifth annual public relations generally accepted practices (G.A.P.) Study (2007 Data) GAP V*. Los Angeles: University of Southern California.

- Taylor, B. & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. In F. Jablin et al (eds.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* Newbury Park: Sage Publications (pp. 161-194).
- Taylor, F. (1976). *Princípios da Administração Científica*. São Paulo: Atlas.
- Taylor, F. W. (1992). *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Editora Atlas. (trad. portuguesa 1ª ed. 1911).
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, J., Flanagin, A., Cheney, G. & Seibold, D. (2001), Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges, In W.B. Gudykunst (ed.), *Communication Yearbook 24*, Thousand Oaks: Sage Publications, 99 -137.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Portugal: McGraw Hill.
- Tepper, B. (1995). Upward maintenance tactics in supervisory mentoring and nonmentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 38, 1191-1205.
- Tetrick, L.; Perrewé, P. & Griffi, M. (2010). Employee, Work-Related, Health, Stress and Safety. In J. Farr & N. Tippin (eds.). *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge.
- Thévenet, M. (1989). *Cultura de empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa: Monitor.
- Thayer, L. (1979). *Comunicação, fundamentos e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Thomas, R. (2006). *Health Communication*, Spring US, Acedido em: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F0-387-26116-8_4.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, T. L (2003). Introduction. In T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller, & R. Parrott (eds). *Handbook of Health Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tomasi, C. & Medeiros, J. (2007). *Comunicação empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Tompkins, P. K. (1967). Organizational communication: A state-of-the-art review. In G. Richetto (ed.), *Conference on organizational communication*. (pp. 4-26). Huntsville, AL: National Aeronautics and Space Administration.
- Tompkins, P. K. (1984). The functions of human communication in organization. In C. Arnold & J. Bowers (eds). *Handbook of rhetorical and communication theory*, Boston: Allyn & Bacon, 659 - 713.

- Tompkins, P. K. & Wanca-Thibaut, M. (2001). Organizational Communication. Prelude and Prospects. In F.M. Jablin (Ed.), *The new handbook of organizational communication* (pp. xvii-xxxi). Thousand Oaks: Sage.
- Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus. Acedido em: <http://users.ugent.be/~gvanhoye/bestanden/Chapter%20Selection%20in%2022%20Countries.pdf>.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2004a). Preface. In Tourish, D. & Hargie, O. (Eds), *Key Issues in Organizational Communication*, Routledge, London, pp. xii-xxv.
- Tourish, D. & Hargie, O. (2004b). The crisis of management and the role of organizational communication, in Tourish, D. & Hargie, O. (Eds), *Key Issues in Organizational Communication*, London: Routledge, pp. 1-16.
- Trujillo, N. (1987). Implication of interpretative approaches for organizational communication research and practice. In L. Thayer /ed.). *Organization-communication: emerging perspectives II* (pp. 46-63). Norwood, NJ: Ablex.
- Turner, J. (1991), *The Structure of Sociological Theory*. Belmont-Ca: Wadsworth.
- Uribe, P. & Zuluaga, U. (2003). *Comunicación empresarial. Una mirada corporativa*. Medellin: Colección Hermes.
- Vallbé, J. J. (2015). *Frameworks, for modeling cognition and decisions in institutional environments. A data-driven approach*. Barcelona: University of Barcelona.
- Van Maanen, J. (1998). *Qualitative studies of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- Vercic, A. T.; Vercic D.; & Sriramesh K. (2012). Internal Communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*, 223-230.
- Waldron, V. R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: the multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58. 289-306.
- Waldron, V. R., & Hunt, M. D. (1992). Hierarchical level, length, and quality of supervisory relationship as predictors of subordinates' use of maintenance tactics. *Communication Reports*, 5, 82-89.

- Wallace, J. & Vodanovich, S. (2003). Workplace safety performance: Conscientiousness, cognitive failure, and their interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, pp. 316-327.
- Weber, M. (1964). *Economía Y Sociedad*. 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1971). *Ensaio de Sociologia*. 2ª ed. Rio de Janeiro. Zahar.
- Weber, M. (1972). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Weber, M. (1991). *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*. Paris: Gallimard.
- Weick, K. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo. Editora Edgar Blucher.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2ª ed. Publisher: McGraw-Hill
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. (2004). A bias for conversation: Acting discursively in organizations. In Grant, D., Hardy D., Osrick, C. & Putnam, L. (eds.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Thousand Oaks, CA: Sage, 405-412.
- Weiman, C. (1977). A study of occupational stressors and the incidence of disease/risk. *Journal of Occupational Medicine* 19, 119-122.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198
- Wendt, R. (1994). Learning to Walk to talk. A critical tale of the micropolitics at a total quality University. *Management Communication Quarterly*, 8, pp. 5-45.
- Wert-Gray, S. Center, C. Brashers, D. & Meyers, R. (1991). Research topics and methodological orientations in organizational communication: A decade in review. *Communication Studies*, 42, 141-154.
- Westphalen M. (1991). *A comunicação na empresa*. Porto: Rés Editora.
- Wilcox, D.; Autt, P.; Agee, W. & Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. 6ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-81.
- Wilson, M., Dejoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., & Mcgrath, A. (2004). Work Characteristics and Employee Health and Wellbeing: Test of a Model of Healthy Work

- Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Woodward, J. (1980): *Industrial organization: Theory and practice*. 2ª ed. Oxford: Oxford University Press
- World Health Organization (2008). *Workplace health promotion*. Acedido em: http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en.
- Wright, D. K. (1995). The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications, *Public Relations Review*, 21 (3), 181-198.
- Wright, D. K. & Hinson, M. (2011). A three-year longitudinal analysis of social and emerging media use in public relations practice. *Public Relations Journal*. 5 (3).
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different?, *Harvard Business Review*, 55(May-June): 67-78.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoven, P., Vercic, D., & Moreno, A. (2011). *European Communication Monitor Report 2011*. Acedido em: <http://www.communicationmonitor.eu/>.
- Zucker, R. (2002). More Than a Name Change – Internal Branding at Pearl, *Strategic Communication Management*, 6 (4), pp. 24-27.

Legislação:

- Lei n.º 3/2014, Diário da República, 1.ª série — N.º 19 — 28 de janeiro de 2014.
- Lei n.º 42/2012, Diário da República, 1.ª série — N.º 166 — 28 de agosto de 2012.
- Lei n.º 55/2010, Diário da República, 1.ª série — N.º 14 — 21 de janeiro de 2010.
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, (Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho).
- Lei n.º 98/2009, Diário da República, 1.ª série — N.º 172 — 4 de setembro de 2009.
- Lei n.º 68/2008, Diário da República, 1.ª série — N.º 73 — 14 de abril de 2008.
- Lei n.º 372/2007, Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de novembro de 2007.
- Lei n.º 413/71, Diário do Governo I Série, n.º 228 — 27 de setembro.
- Lei n.º 45266/1963, Diário do Governo n.º 224/1963, Série I de 1963.
- Lei n.º 2115/1962, de 18 de julho, (Lei de Bases do Sistema de Previdência Social).
- Portaria n.º 55/2010, de 21 de janeiro, República Portuguesa.
- Portaria n.º 255/2010, de 5 de maio, República Portuguesa.



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Armanda Eulália Lopes Lemos

A Comunicação Interna e a Saúde Laboral: estratégias e práticas das organizações

Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor José Manuel Sá Cunha Machado

e da

Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

abril de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Armanda Eulália Lopes Lemos

Endereço eletrónico: armandalemos@icloud.com

Telefone: 933 443 719

Cartão de Cidadão: 11520355 9ZY2

Título da tese: A Comunicação Interna e a Saúde Laboral: estratégias e práticas das organizações.

Orientadores: Professor Doutor José Manuel Sá Cunha Machado e Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

Ano de conclusão: 2016

Designação do Doutoramento: Ciências da Comunicação

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 29 de abril de 2016

Assinatura: _____